

AS ATITUDES DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AOS GESTORES CULTURALMENTE DIFERENCIADOS

THE EMPLOYEES' ATTITUDES IN RELATION TO CULTURALLY DIFFERENTIATED MANAGERS

Lilian Cristina Cordeiro De Oliveira

Especialista em Gestão Empresarial no Curso de MBA Executivo em Gestão Empresarial pela Organização Paranaense de Ensino Superior – OPET

Achiles Batista Ferreira Junior

Mestre em gestão negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina
achilesjunior@gmail.com

RESUMO

O presente artigo objetiva mostrar como o comportamento, às vezes inadequado, de gestores no ambiente organizacional influencia as ações dos colaboradores, levando-os a tomar decisões que vão desde a uma simples conversa com o RH até ao pedido de demissão. Empresas competem por meio de pessoas. Portanto, o sucesso de uma organização depende não apenas de seus recursos produtivos, tecnológicos e administrativos, mas, fundamentalmente, de seu capital humano. A necessidade de reter talentos tornou-se fator indispensável para aumentar o potencial competitivo de uma empresa. Identificar e corrigir pontos negativos de gestores é um diferencial para que uma organização possa garantir sucesso por meio de recursos humanos. Mas, para ter uma empresa competitiva, de valor, além de bons gestores, é necessário ter equipes formadas por bons colaboradores. Ou seja, pessoas que não se deixem influenciar por comportamentos negativos, mantendo boa sinergia no ambiente organizacional. Investir em programas de treinamento e desenvolvimento não só para líderes, mas também para liderados, é uma ferramenta eficaz para alcançar resultados por meio de pessoas.

Palavras-chave: Comportamento. Capital humano. Ambiente organizacional.

ABSTRACT

The present article aims to show how an occasional inappropriate behavior of managers in the organizational environment influences the employees' actions. It may lead the employees to make decisions that vary from a simple conversation with the human resources department until a resignation request. Companies compete by means of people. Therefore, the success of an organization depends not only on its productive, technological and administrative resources, but, fundamentally, on its human capital. The need to retain talent has become a major issue to increase the competitive potential of a company. Identifying and correcting the managers' negative points is a differential so that an organization can ensure success by means of human resources. However, it is necessary to have teams composed of good employees besides good managers in order to have a competitive company. In other words, people who do not let themselves be influenced by negative behavior, so that it is possible to maintain good synergy in the organizational environment. Investments in training and development programs not only for leaders, but also for those people who are led, is an effective tool to achieve results through people.

Key words: Behavior. Human capital. Organizational environment.

INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial, a tecnologia vem impulsionando o desenvolvimento e o desempenho das organizações. A sociedade atual não está mais baseada apenas na produção agrícola e industrial, mas na produção de informação, serviços, educação e entretenimento. (CHIAVENATO, 2009). A Revolução Tecnológica trouxe grandes avanços, principalmente nas áreas de informática, comunicação e informação, consolidando a globalização e levando a sociedade à Era da Informação onde o conhecimento é mais valioso do que qualquer outro fator para as organizações.

A globalização possibilitou a qualquer empresa ter as mesmas possibilidades de aquisição de recursos e tecnologias que seus concorrentes, deixando cada vez mais claro que o diferencial competitivo não é mais a capacidade de produção, a redução de custos, o atendimento, mas a capacidade de diferenciação por meio de inovação e criatividade, isto é, pelo de capital humano, de desenvolvimento do conhecimento e habilidade dos colaboradores da organização. Enfrentar desafios e usar recursos humanos efetivamente é fundamental para que organizações possam criar vantagens competitivas por meio de pessoas. (BOHLANDER, 2005).

Neste cenário de valorização da competência humana, para que empresas conquistem e mantenham uma posição no mercado, aumentem a competitividade e lucratividade, é necessário investimento em capital humano: treinar, desenvolver e manter colaboradores talentosos com potencial para criar e inovar.

O presente artigo tem como objetivo demonstrar como o comportamento de um gestor inábil pode influenciar as ações de colaboradores diretamente relacionados a ele, levando-os a tomar decisões que podem chegar ao pedido de demissão, o que não é bom para empresas que sabem a importância de reter talentos. Pela identificação das decisões que colaboradores tomam ao conviver com gestores inábeis, propõem-se soluções para a correção de atitudes negativas de líderes. Conceitos sobre gestão de pessoas, capital humano e motivação estão distribuídos ao longo do trabalho para fundamentar a análise da pesquisa sobre comportamento do gestor realizada com vários colaboradores de diversas empresas em diferentes ramos de atuação.

A sociedade humana está em constante transformação, principalmente ao que se

refere às relações sociais e de trabalho e, a administração, é um fator determinante para organizar essas transformações. Segundo Idalberto Chiavenato (2009), a administração é definida como a ciência que trata do manejo e condução das organizações. Desde o surgimento dos primeiros agrupamentos humanos e o aparecimento das primeiras cidades, a administração esteve presente, mesmo que de maneira rudimentar. Mas, somente no início do século XX, com o advento da Revolução Industrial, surgiu uma visão do universo empresarial transformada pelas possibilidades, pelo avanço tecnológico e crescimento das organizações, com isso a administração passou a ser tratada como ciência.

A necessidade da organização do trabalho levou ao surgimento de conceitos como emprego, especialização do trabalho, controle de desempenho pela hierarquização do trabalho. Agregados a esses conceitos, mudanças no panorama social, econômico, político, tecnológico e fatos como a depressão de 1929, levaram as organizações a intensificar a busca por eficiência. É o início da descoberta da importância das pessoas para o bom funcionamento de uma empresa. O foco, antes na estrutura e tarefas, passa para as pessoas evidenciando a necessidade da Gestão de Pessoas - GP.

Para Chiavenato (2010), a GP é uma função que permite a colaboração eficaz das pessoas a fim de atingir objetivos organizacionais e individuais, isto é, o modo de administrar pessoas dentro de uma organização para que, tanto empresa quanto indivíduo conquistem objetivos específicos. Atualmente, com o rápido avanço da globalização e com a vivência da Era da Informação, as organizações estão cada vez mais conscientes de que as pessoas são a principal chave para o sucesso e o departamento de GP ou RH – Recursos Humanos, como também são conhecidos, passaram a ter maior importância neste cenário de busca por competitividade. Áreas de RH não são mais responsáveis apenas por atividades como recrutamento de pessoal, pagamento de funcionários, desenvolvimento de planos de cargos e salários. São responsáveis por criar e executar planos e ações para que, além de contratar bons profissionais, consigam mantê-los satisfeitos e em constante desenvolvimento pessoal e profissional.

Manter um ambiente organizacional agradável, com bom relacionamento interpessoal entre gestores e colaboradores é uma das principais ferramentas que pode e

deve ser utilizada no processo de gerir e pessoas e desenvolvê-las para que se tornem fator competitivo alavancando o crescimento e sucesso organizacional.

A Revolução Tecnológica impulsionou e continua impulsionando a ampliação de recursos que possibilitam a disseminação da informação consistindo numa importante base para a tomada de decisões, ferramenta crucial para o bom desempenho das organizações. A partir da década de 90, a sociedade atual passou a vivenciar a chamada Era da Informação, estruturada no grande desenvolvimento da tecnologia da informação (TI) que ampliou os horizontes da informação permitindo o uso e compartilhamento de recursos tecnológicos em praticamente qualquer lugar do planeta, facilitando processos de troca de conhecimento, aquisição de produtos e serviços e gerando uma infinidade de possibilidades de negócios para as empresas. A ênfase em maior produtividade com menor custo, maior qualidade dos produtos, competitividade acirrada, foco em cliente e globalização da Era da Informação, levou as organizações a buscar o conhecimento como grande diferencial para o sucesso. Este conhecimento somente é conquistado por meio das pessoas, os chamados recursos humanos. Pessoas com conhecimento diferenciado, com habilidades para assimilar e utilizar de maneira mais proveitosa o conhecimento, com atitude para assumir responsabilidades, são chamadas de talentos e compõe não só os recursos humanos de uma empresa, mas o capital humano de uma organização. Na Era da Informação prevalece o mundo do conhecimento. As atividades manuais cedem cada vez mais espaço ao trabalho intelectual tornando o capital intelectual o recurso mais importante das organizações.

... o capital financeiro e contábil – que era o recurso físico e concreto mais importante das organizações – cede cada vez mais espaço para o capital intelectual – o acervo do conhecimento humano capaz de gerar inovação – como a nova riqueza das organizações... O valor de mercado depende não mais do capital financeiro, mas do capital intelectual de cada organização. (CHIAVENATO, 2009, p 223”).

A expressão capital humano refere-se ao valor econômico do conhecimento e como o mesmo pode ser utilizado em benefício da organização. Atribui um valor para cada indivíduo e uma aplicação desse valor em prol do sucesso e crescimento da empresa. (BOHLANDER, 2005). Empresas competem por meio de pessoas, portanto, é de fundamental importância que consigam desenvolver e manter colaboradores talentosos. Para formar e manter o capital humano é necessário que as organizações, por meio de seus gestores, líderes, gerentes, desenvolvam estratégias que garantam pessoal com conhecimento, habilidades e experiências superiores ao capital humano de seus concorrentes. Gestores habilidosos, com elevado grau de inteligência emocional, motivadores e capazes de manter um bom relacionamento interpessoal com seus superiores, pares e colaboradores, são peças fundamentais no processo de busca pelo sucesso da organização.

Investir em capital humano reflete em aumento de competitividade, pois ele é a base que sustenta a pirâmide organizacional. As empresas são constituídas por seus colaboradores, são a soma de indivíduos lutando em prol de um bem comum: o sucesso da organização. Treinar, desenvolver e manter talentos são itens importantes para que as organizações possam garantir um capital humano competitivo, de alto valor no mercado e uma poderosa ferramenta para atingir esse objetivo é a retenção de talentos.

Organizações são formadas por pessoas e necessitam destas para sobreviver, mas, pessoas são dotadas de comportamentos, capacidades e habilidades particulares e, para torná-las fator competitivo, é necessário compreender seu comportamento, entender suas necessidades e estimular o desenvolvimento de suas habilidades para criar uma relação em que tanto organização quanto profissional sejam beneficiados. Entender o que motiva um indivíduo a buscar seus objetivos é necessário para que gestores possam definir as estratégias de utilização dos recursos humanos.

Motivação e comportamento estão intimamente relacionados e variam de indivíduo para indivíduo. Segundo Chiavenato (2005) motivo é o que impulsiona o indivíduo a agir de determinada maneira ou que dá origem a um comportamento específico. O impulso à ação pode ser resposta a um estímulo externo (ambiente) ou interno (processos mentais do indivíduo).

O comportamento humano sofre influência de fatores externos (ambiente) que são as características organizacionais como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos e de fatores internos (indivíduo) como a personalidade, maneira de aprendizagem, percepção, cognição e motivação.

Pessoas são diferentes em relação a comportamentos e motivações. As necessidades variam de acordo com cada indivíduo, bem como o comportamento em relação a elas e a capacidade de cada um para satisfazê-las. Não é possível motivar uma pessoa, visto que o processo de motivação é intrínseco, somente o próprio indivíduo pode se motivar. Não cabe à administração motivar seus colaboradores, mas induzi-los a ter comportamentos positivos. (ARCHER, 1997).

A motivação está relacionada ao conceito de satisfação das necessidades, conceito presente em diversas teorias sobre motivação, tais como a Teoria da Motivação de Maslow e a Teoria dos Fatores de Herzberg. Propiciar aos colaboradores meios que promovam a satisfação de necessidades fisiológicas, de segurança, de autoestima, de socialização, de responsabilidades, entre outras é uma maneira de indução ao comportamento positivo dos empregados.

Por um lado, se não é possível motivar uma pessoa, por outro é muito fácil desmotivá-la. Em uma organização, manter fatores essenciais como ambiente de trabalho adequado, remuneração equivalente ao mercado, benefícios, comunicação adequada, bom clima organizacional, bom relacionamento entre chefes e subordinados, não trará aumento de motivação para os colaboradores, mas também não será causa de desmotivação. Manter um bom clima organizacional onde gestores e subordinados tenham uma relação agradável é uma maneira de induzir o comportamento positivo dos funcionários levando-os a buscar a satisfação de necessidades como autoestima e socialização, conseqüentemente ficarão motivados para alcançar estes objetivos e apresentarão melhor desempenho em suas atividades na empresa.

O que motiva o ser humano não são apenas estímulos salariais e econômicos, mas recompensas sociais e simbólicas. (CHIAVENATO, 2009). Deste conceito pode-se concluir que não bastam apenas compensações financeiras para que um colaborador se sinta motivado a trabalhar mais e melhor. Reconhecimento, bom clima organizacional,

bom relacionamento entre colaborador, gestor e colegas de equipe são importantes. A soma de todos esses fatores levará a empresa a fazer do seu capital humano o seu diferencial competitivo.

Neste cenário em que a valorização do indivíduo ganha maior relevância para as organizações, aumenta-se a responsabilidade sobre as ações dos gestores quanto à condução de suas equipes e colaboradores. Gestores mal humorados, arrogantes, tiranos, podem levar subordinados a tomada de decisões que podem afetar não somente a equipe relacionada diretamente com ele, mas a empresa toda, pois quando um colaborador sente-se insatisfeito, desmotivado, esse comportamento é percebido por outros à sua volta, minando o ambiente organizacional com sentimentos de insatisfação que podem desestruturar o trabalho de todos ao redor.

Esta pesquisa é do tipo exploratória e possui o objetivo de realizar um estudo sobre o comportamento organizacional, buscando analisar os níveis de satisfação e motivação dos funcionários da empresa X fazendo uso do método quantitativo.

A pesquisa utilizada neste estudo foi considerada: quantitativa que é a mais adequada para apurar opiniões conscientes dos entrevistados, pois utiliza instrumentos padronizados como o questionário, o que facilitou o entendimento. Segundo Boaventura (2004, p.56) “pesquisa quantitativa é aquela em que se expressa em números, porcentagem, média, mediana e assim por diante no tratamento de dados estatísticos”.

Diz Gil (2002, p. 72) “que a pesquisa deverá ser direcionada conforme a base do objetivo geral”. Assim sendo o estudo tem como objetivo identificar a satisfação e motivação dos bancários da empresa X, que trabalham na central de atendimento.

Portanto o estudo tem característica descritiva, pois segundo Gil (1999, p.44) “destaca que as pesquisas descritivas são aquelas com característica expressiva a utilização de técnicas de coletas de dados padronizadas, citando a observação sistemática e os questionários”.

No entanto utilizou-se a pesquisa bibliográfica, para isso foi realizada a leitura, pesquisa e interpretação de material como, artigos e diversos livros especializados de autores respeitados, que contribuíram para o desenvolvimento do artigo. Conforme Gil

(1999, p.65) a pesquisa bibliográfica é constituído de livros, artigos, monografias, teses, sites, jornais e revistas. Para Gil (2002, p. 44) pesquisa bibliográfica é:

Desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

Nesta pesquisa houve coleta de dados por meio de entrevista com a fim de verificar se o comportamento inadequado de um gestor realmente influencia a motivação e na produção de uma equipe ou dos colaboradores e identificar as ações que os colaboradores toma em relação a esse comportamento foram entrevistadas 107 pessoas de algumas empresas de diferentes ramos de atividades, diferentes faixas etárias e cargos. A partir dos dados obtidos, propõem-se soluções para minimizar atitudes negativas dos gestores, melhorando o ambiente de trabalho e a relação com os subordinados.

Para MARCONI e LAKATOS (2005, p.167) “coleta de dados é a etapa da pesquisa onde se aplica o instrumento elaborado, neste caso o questionário, e as técnicas selecionadas para prover o resultado”.

A pesquisa de campo que está sendo objeto de estudo deste trabalho ocorreu no 2º semestre do ano de 2012, e como instrumento de coleta de dados foram utilizados questionários.

MARCONI e LAKATOS (2005, p.169) afirmam que análise e interpretação dos dados é o núcleo central da pesquisa sendo a análise, uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo as respostas.

A análise foi realizada, após embasamento teórico, tomando como principal instrumento o questionário, buscando responder todos os objetivos.

Tabela 1. Respostas às perguntas sobre a influência do comportamento do gestor na produtividade de uma equipe/colaborador

Questionamento	Resposta		
	Sim	Não	Indiferente
O comportamento do gestor pode influenciar direta ou indiretamente o rendimento/produtividade de um colaborador ou equipe?	100,00%	0,00%	0,00%
Atitudes positivas por parte do gestor refletem no comportamento dos colaboradores/equipe?	100,00%	0,00%	0,00%
Atitudes negativas por parte do gestor refletem no comportamento dos colaboradores/equipe?	92,52%	2,80%	4,67%
Você já teve a experiência de conviver com um mau gestor?	92,52%	7,48%	
Isso afetou sua produtividade? (para quem conviveu com maus gestores)	80,37%	12,15%	0,00%

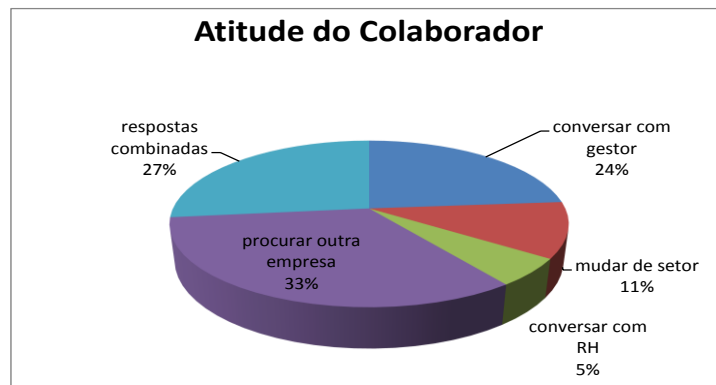
Ao serem questionados se o comportamento de um gestor pode influenciar o comportamento dos seus colaboradores ou equipe, 100% dos entrevistados responderam sim e foram unânimes ao responder que atitudes positivas refletem na produtividade ou comportamento da equipe. Quanto a atitudes negativas, um pequeno percentual de entrevistados, 2,80% acredita que elas não refletem no comportamento da equipe ou colaborador e 4,67% responderam que são indiferentes.

Com base no resultado apresentado a citação de (CHIAVENATO,2009) na qual o autor afirma que o que muitas vezes motiva o ser humano não são apenas os estímulos monetários, financeiros, mas sim recompensas sociais e simbólicas, conforme resultado da pesquisa na sua totalidade.

Na prática 92,52% das pessoas que participaram da pesquisa viveram ou vivem a experiência de conviver com os “chamados maus gestores”. No contexto da pesquisa foi considerado como mau gestor o líder arrogante, autoritário, impaciente, entre outros fatores comportamentais relacionados. A maioria das pessoas que afirmou ter convivido com um mau gestor, 80,37%, teve seu comportamento ou produtividade afetados por influência das atitudes do líder.

Os entrevistados foram orientados a responder quais atitudes tomariam caso a hipótese de convivência com um mau gestor fosse verdadeira e tiveram a possibilidade de marcar mais de um item como resposta. Entre os entrevistados que marcaram apenas uma alternativa como resposta, 24% estariam dispostos a conversar com o gestor sobre o seu comportamento, 33% tomariam a atitude de procurar oportunidade de emprego em outra empresa, 27% optaria por mais de uma alternativa para resolver o problema e apenas 5% das pessoas iriam ao RH para reclamar sobre seu superior.

Gráfico 1. Atitude do colaborador

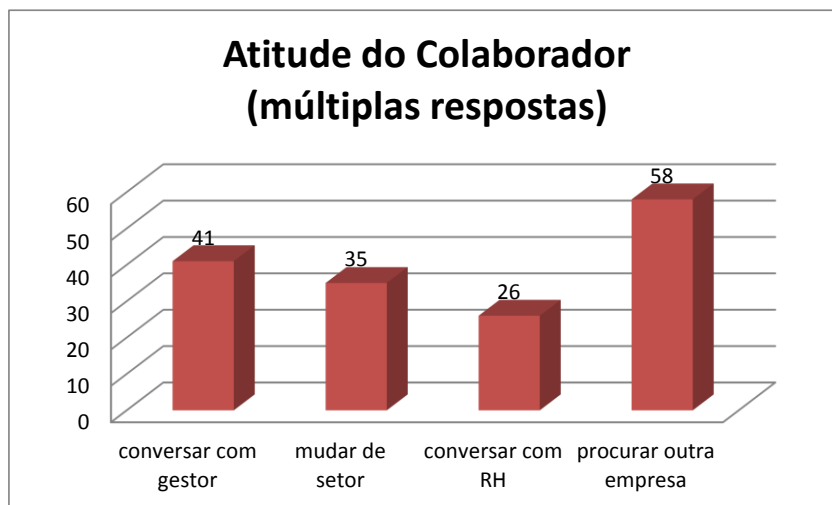


Fonte: o autor

Ao analisar respostas com mais de uma opção marcada, o número de pessoas que procurariam outro emprego salta para 55% (58 respostas) e o número de entrevistados que falaria diretamente com o seu líder aumenta para 38% (41 respostas), mudar de setor torna-se mais atrativo, 33% dos entrevistados (35 respostas) cogitariam essa possibilidade e falar com o RH continua a menos expressiva entre todas as alternativas, apenas 18% das pessoas (26 respostas) fariam uma reclamação sobre seu líder.

Segundo Chiavenato (2005) motivo é o que impulsiona o indivíduo a agir de determinada maneira ou que dá origem a um comportamento específico e o resultado da pesquisa se confrontado com as teorias pesquisadas comprovam esse pensamento ou pelo menos direcionam para esse aspecto.

Gráfico 2. Atitude do colaborador (múltiplas respostas)



Fonte: o autor

A globalização e o grande avanço da tecnologia proporcionaram integração de mercados e aproximação de pessoas, oportunidades de negócios foram facilitadas, logo se pode considerar lógica a tendência das pessoas em procurar outro local de trabalho quando não estão plenamente satisfeitas com o ambiente atual. Quanto ao baixo número de pessoas que recorreriam ao RH, este pode ser resultado da facilidade em efetuar mudanças do mundo atual: é mais fácil procurar outro emprego do que dispendir energia tentando uma mudança que pode ser lenta e às vezes, não acontecer, mas isto é uma hipótese que pode ser levantada em outro estudo.

De acordo com Nicolau Maquiavel, nascido em Florença, Itália, em 03 de maio de 1469, que dedicou grande parte de sua vida ao desenvolvimento e entendimento das maneiras de governar e "manipular" o poder. Tendo como principais obras: O Príncipe, A Arte da Guerra, e a Mandrágora, que destacam a relação entre líderes e liderados vem mudando ao longo da história. Um marco dessa mudança ocorreu em 1215 quando o Rei João da Inglaterra foi obrigado a assinar a Carta Magna, reconhecendo formalmente que sua autoridade não era absoluta e não poderia impor arbitrariamente sua vontade aos seus súditos. (BRASIL ESCOLA).

Importantes teóricos como Nicolau Maquiavel, Thomas Hobbes e John Locke discutiram sobre a relação líder-subordinado contribuindo para a evolução dessa relação em que o subordinado ganha cada vez mais poder.

Devido ao maior poder que os colaboradores têm dentro de uma empresa, eles não se obrigam a conviver em um ambiente que não os motiva, que não os agrada profissionalmente, como a convivência com um chefe mau preparado, arrogante, instável. Eles saem em busca de novas oportunidades e a organização é quem perde, pois perde capital humano, perde dinheiro investido em treinamentos e preparação de colaboradores que não conseguiram reter.

Uma empresa precisa desenvolver seu capital humano para torná-lo ferramenta de diferenciação e competitividade no mercado. A capacidade de formar e reter talentos é uma importante ferramenta a ser utilizada neste processo. Mas, para isto, é importante ter bons gestores e entender que a liderança não é estática e a relação líder-subordinado vem sofrendo grandes transformações ao longo dos anos dando cada vez mais poder aos subordinados.

Kellerman (2012) diz que o crescimento da liderança depende do desenvolvimento de bons líderes e que estes devem ser éticos e eficientes, ter inteligência contextual e intelectual e, além de melhorar os líderes é necessário educar para formar bons seguidores. Tanto líderes quanto liderados precisam ter consciência do seu papel dentro da organização. Os gestores devem ter maturidade para delegar tarefas e inteligência emocional para tratar com pessoas e os liderados devem ter capacidade para compreender o contexto organizacional e trabalhar com suas emoções para não deixar se influenciar por atitudes negativas de pessoas ao redor.

Zaharov (2013) menciona que, no decorrer da vida, todos os indivíduos desempenham vários papéis: pai, mãe, filho, estudante, esportista, motorista, pedestre. Mas o papel fundamental é o profissional, pois garante a sobrevivência da pessoa e possibilita a realização de desejos e o suporte para os outros papéis desempenhados. Ainda segundo a mesma autora (2013), aprender a lidar com os relacionamentos profissionais de uma maneira mais saudável e construtiva, sem estresse, traz benefícios não somente para o lado profissional, mas para o pessoal também e isto faz diferença

para o crescimento pessoal dentro das organizações e para a melhoria da qualidade de vida.

As emoções têm forte influência na saúde dos seres humanos. Emoções podem contaminar positiva ou negativamente o próprio indivíduo, as pessoas ao redor ou até mesmo um ambiente todo. Saber controlá-las é importante não só para a saúde, mas também para manter bons relacionamentos tanto profissionais quanto pessoais. A fim de manter boas relações entre gestores e subordinados proporcionando um ambiente organizacional agradável é necessário que as empresas invistam em programas e treinamentos para formar bons gestores e bons colaboradores.

Programas de coaching para os gestores podem auxiliar na identificação de seus pontos negativos e incentivar o trabalho para corrigi-los. Aprender a trabalhar emoções e não se deixar influenciar por sentimentos negativos pode proporcionar uma melhor comunicação entre líderes e subordinados criando um ambiente organizacional agradável e colaborativo.

Desenvolver bons líderes não basta, é preciso desenvolver bons colaboradores. Proporcionar alguns minutos de atividades físicas simples como exercícios de alongamento ou respiratórios ajuda a relaxar a mente e trabalhar as energias negativas. Exercícios de meditação e tomada de consciência, recursos utilizados nos processos de *coaching*, auxiliam a entender as emoções negativas e a não ser dominado por elas. Mas, antes de implantar qualquer mudança, é necessário avaliar a cultura e o ambiente organizacional da empresa. Todos os envolvidos no processo devem estar cientes que precisam mudar e, sobretudo, devem aceitar livremente participar das atividades de mudança, caso contrário o efeito produzido pode ser contrário ao esperado, ao invés de animados com a mudança, os envolvidos poderão se sentir coagidos a fazer algo com o qual não concordam, aumentando o nível de insatisfação com o ambiente organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tecnologia e a globalização estão mudando rapidamente o mundo dos negócios. A busca por mercado e a alta competitividade estão cada vez mais acirradas. Não basta apenas redução de custos, logística, qualidade, bons produtos. É necessário criar, inovar e, para isto, são necessárias pessoas com talento. A necessidade de investir um capital humano vem se tornando a chave para obter diferencial competitivo no mundo dos negócios.

Para formar capital humano é importante que os gestores das organizações desenvolvam estratégias para garantir pessoal com conhecimento, habilidades e experiências superiores, os chamados talentos. Mas, não basta apenas desenvolver talentos, é necessário que eles permaneçam na empresa para que a organização tenha o retorno do investimento realizado e possa aproveitar a criatividade e o potencial de inovação destes colaboradores.

Proporcionar benefícios, salário compatível com o mercado, bom ambiente organizacional pode não garantir motivação para as pessoas, mas ao menos faz com que elas se tornem menos insatisfeitas e não levantem a hipótese de procurar emprego em empresas concorrentes. Dentre os fatores que não chegam a motivar propriamente um indivíduo, mas pelo contrário, podem facilmente desmotivar, está o comportamento do gestor. Líderes prepotentes, autoritários, mal humorados, podem contaminar o ambiente e provocar atitudes em seus colaboradores que vão desde uma reclamação ao RH como chegar ao extremo do pedido de demissão.

Em pesquisa realizada com diversos colaboradores de empresas de segmentos distintos de mercado, constatou-se que a convivência com maus gestores leva a maioria dos indivíduos a pedir demissão, muitos sem ao menos tentar outras alternativas, como buscar mudança de setor ou conversar diretamente com seu superior. A saída de um funcionário gera perdas para a empresa, principalmente dos recursos investidos na formação profissional do colaborador como treinamentos, palestras, workshops, entre outros. O papel do gestor é fundamental no processo de seleção, desenvolvimento e manutenção de talentos. A relação líder-subordinado vem mudando ao longo dos tempos

e os subordinados ganharam mais poder. Os colaboradores não aceitam mais a obrigação de fazer pela imposição e os líderes precisam compreender e saber lidar com essas atitudes. Maus líderes podem levar colaboradores com grandes potenciais produtivos a pedir demissão.

Para minimizar a saída de pessoas por questões relacionadas à chefia, as empresas podem investir em programas de desenvolvimento tanto de líderes quanto de subordinados. Programas de coaching para gestores podem auxiliá-los a identificar seus pontos negativos e trabalhar para minimizá-los melhorando sua comunicação e relacionamento com seus colaboradores. Para os colaboradores, atividades como exercícios de relaxamento, respiratórios, técnicas de meditação, podem ajudá-los a trabalhar melhor suas emoções negativas não os deixando se influenciar por atitudes negativas de outras pessoas ao redor ou no ambiente

O capital humano é a base para as organizações conquistarem o sucesso. Manter um bom clima organizacional é imprescindível, para tanto é necessários tanto bons líderes quanto bons colaboradores.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. São Paulo: Editora Manole, Ltda, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo**. São Paulo: Elsevier, 2010.

KELLERMAN, Barbara. **O Fim da Liderança [recurso eletrônico]: como a liderança mudou e o que podemos fazer para resgatar sua importância**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ZAHAROV, Anna. **Coaching: Caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

<http://www.brasilecola.com/historiag/magna-carta.htm> página acessada em 06.06.2013.

ANEXO A

Questionário aplicado para pesquisa sobre comportamento do gestor

Nome (opcional): _____

Gênero: M () F ()

Faixa etária: () até 20 anos () 31 a 35 anos () 46 a 50 anos
 () 21 a 25 anos () 36 a 40 anos () mais de 50 anos
 () 26 a 30 anos () 41 a 45 anos

Cargo/função: _____

Escolaridade: () 1º grau completo () 2º grau completo () 3º grau completo
 () Pós-graduado () Outro: _____

1. Na sua opinião, o comportamento de um gestor pode influenciar direta ou indiretamente o rendimento/produktividade de um(a) colaborador/equipe?
() sim () não () indiferente
2. Na sua opinião, atitudes positivas como bom humor, bom relacionamento interpessoal, refletem no comportamento do colaborador/equipe gerando aumento de produtividade/rendimento/motivação?
() sim () não () indiferente
3. Na sua opinião, atitudes negativas como mau humor, arrogância, autoritarismo, refletem no comportamento do colaborador/equipe gerando diminuição de produtividade/rendimento/motivação?
() sim () não
4. Você tem ou teve a experiência de conviver com gestores mau humorados, arrogantes?
() sim () não

Responder as questões 5 somente se tiver respondido sim à questão 4.

5. Isso reflete/refletiu no seu comportamento/humor/produktividade?
() sim () não
6. Na hipótese de você conviver com um “mau gestor” que influenciasse seu comportamento, você consideraria reagir conforme alguma opção abaixo? marcar uma ou mais opções.
 - a) Conversar diretamente com o gestor sobre a influencia dele no seu dia a dia profissional
 - b) Procurar oportunidade de mudança de setor
 - c) Conversar com o RH sobre o comportamento do gestor
 - d) Procurar oportunidade de emprego em outra empresa