



Helton Luciano Fogaça Weiss (ISAE-FGV) [helton.weiss@csn.com.br](mailto:helton.weiss@csn.com.br)

## **DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL E SEU EFEITO NA PRODUTIVIDADE**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

Prof<sup>a</sup>. Aneli Maria Martins da Silva  
**Professora orientadora**

Curitiba – PR

2013

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL E SEU EFEITO NA  
PRODUTIVIDADE**

Elaborado pelo aluno: Helton Luciano Fogaça Weiss e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 21 de fevereiro de 2013

---

Edmarson Bacelar Mota  
Coordenador Acadêmico Executivo

## DECLARAÇÃO

A empresa Companhia Siderúrgica Nacional, representada neste documento pelo Sr.(a) Helton Luciano Fogaça Weiss, (cargo) Gerente de Produção, não autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL E SEU EFEITO NA PRODUTIVIDADE, realizados pelo aluno Helton Luciano Fogaça Weiss do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 21 de fevereiro de 2013

---

(Helton Luciano Fogaça Weiss)  
(Gerente de Produção)  
(Companhia Siderúrgica Nacional)

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Helton Luciano Fogaça Weiss, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma 1/11 do Programa FGV Management, realizado no período de 30/08/2011 a 21/02/2013, declaram que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL E SEU EFEITO NA PRODUTIVIDADE, é autêntico e original.

Curitiba, 21 de fevereiro de 2013

---

Helton Luciano Fogaça Weiss

## RESUMO

Este trabalho apresenta a avaliação da aplicação prática de um modelo de desenvolvimento humano e organizacional numa equipe técnica multidisciplinar. O ambiente desta aplicação se dá no segmento de produção numa indústria siderúrgica. Habilidades técnicas e humanas são tratadas em paralelo e direcionadas para um mesmo objetivo, demonstrando a importância de ambas para o resultado de um negócio.

A correlação entre desenvolvimento humano e organizacional e a produtividade pode ser evidenciada neste trabalho, uma vez que os resultados concretos são apresentados e desdobrados a partir do planejamento estratégico e, em seguida, permeados até o nível operacional.

**Palavras chave:** Desenvolvimento humano e organizacional, produtividade, trabalho em equipe.

## ABSTRACT

This study evaluates the practical application of a model of human and organizational development in a multidisciplinary technical team within a steel industry and the effect of this model on productivity. Technical skills and human are treated in parallel and directed towards the same goal, demonstrating the importance of both to the result of a business.

The correlation between human and organizational development and productivity can be demonstrated in this work, since concrete results are presented, deployed from the strategic planning and permeated to the operational level.

**Key words:** human and organizational development, productivity, team work.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos professores que atuaram nas disciplinas cursadas, pela atenção, dedicação, ensinamentos, paciência e experiências mencionadas.

Aos colegas de turma agradecemos o apoio e a oportunidade de nos relacionarmos com pessoas tão especiais e a possibilidade de construirmos novos horizontes a partir dos testemunhos referenciados nas atividades pessoais e profissionais.

Indispensável mencionar a família tão exigida em nossos momentos de ausência.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE GRÁFICOS .....	10
LISTA DE TABELAS .....	11
1 INTRODUÇÃO .....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 Estratégia .....	13
2.2 Planejamento Estratégico .....	13
2.3 Missão e Visão .....	14
2.4 Desenvolvimento humano e organizacional .....	14
2.4.1 AS ORGANIZAÇÕES E SUAS ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO .....	15
2.4.2 DESENVOLVENDO O CAPITAL HUMANO .....	16
2.5 Flexibilidade .....	17
2.6 Trabalho em equipe .....	18
2.7 Motivação .....	19
2.8 Avaliação de desempenho .....	20
3 METODOLOGIA .....	23
3.1 Relato de Experiência .....	23
3.2 Desenvolvimento do Modelo .....	24
3.2.1 ALINHAMENTO DA VISÃO E MISSÃO .....	27
3.2.2 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL E TÉCNICO .....	28
3.2.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS .....	29
3.2.4 PLANO DE AÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL .....	29
3.2.5 PLANO DE AÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO TÉCNICO .....	31
3.2.6 ELABORAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL E DE DESEMPENHO .....	32
4 SUGESTÕES DE MELHORIA NO MODELO DE DHO .....	34
4.1 Liderança .....	34
4.1.1 LIDERANÇA SITUACIONAL .....	36
4.2 Ferramenta para Diagnóstico das Necessidades de Desenvolvimento Comportamentais .....	40
4.3 Gestão do Conhecimento .....	43
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	45
6 CONCLUSÃO .....	50
REFERÊNCIAS .....	51
ANEXOS .....	55



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow

Figura 2 – Os principais meios de melhorar a produtividade

Figura 3 – Iniciativas do Capital Humano e seu Impacto sobre a produtividade

Figura 4 – Modalidade de Treinamento x Eficácia do treinamento

Figura 5 – Esquema ilustrativo do Modelo de Desenvolvimento Humano e Organizacional

Figura 6 – Modelo das habilidades gerenciais de Katz.

Figura 7 – Esquema ilustrativo do estilo de liderança e a correlação com a maturidade do liderado

Figura 8 – Hierarquia das Necessidades de Maslow

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do volume de produção (média mensal)

Gráfico 2 - Evolução da Produtividade *per capita*

Gráfico 3 – Nível das necessidades insatisfeitas

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Compilação de duas rodadas de avaliação na equipe em estudo (oportunidades de melhoria)

Tabela 2 - Compilação de duas rodadas de avaliação na equipe em estudo (pontos positivos)

Tabela 3 – Quadro resumido dos projetos

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual está bastante dinâmico para o mercado siderúrgico. O efeito China, ocasionado pela forte demanda de *commodities*, induz ao crescimento do PIB mineiro, o qual é alavancado pela indústria extrativa mineral e a produção agrícola (VIEIRA, 2012). Em conjunto com a estagnação do mercado norte-americano e a crise na Europa, são fatores que geram excesso de capacidade mundial na produção de aço. Este cenário faz com que os preços do aço caiam em ritmo mais acelerado do que a queda dos preços das matérias-primas e dos insumos.

Em consequência, a margem dos produtos siderúrgicos é reduzida. Este efeito tem gerado o fechamento de muitas siderúrgicas de países pouco competitivos, fortalecendo, assim, as siderúrgicas posicionadas na Ásia e em alguns países do leste europeu. O Brasil não está entre os países mais competitivos do mundo, entretanto, possui excesso em sua capacidade de produção e o diferencial de mercado demandante e em crescimento. Considerando alguns produtos siderúrgicos, as curvas de consumo aparente no Brasil mostram taxas de crescimento superiores a 10% ao ano. Trata-se de aços planos revestidos utilizados no mercado da construção civil e na produção de eletrodomésticos denominados “linha branca”, tais como refrigeradores, *freezers*, fogões, máquinas de lavar, além de grande demanda por serviços nestes produtos. Dentro de uma das maiores empresas siderúrgicas nacionais existe uma unidade fabril que está dedicada a operar nestes segmentos.

Com isso, a unidade produtiva tratada neste trabalho está diante do grande desafio de operar na máxima capacidade, de maneira competitiva, para evitar a entrada do aço importado no mercado interno, garantindo, assim, a sustentabilidade do negócio. As respostas para este desafio devem ser rápidas, precisas e com ações que apresentem resultados no curto prazo. Resultados estes que devem estar bem estruturados de forma a garantir a sustentabilidade do negócio.

Neste contexto, o capital humano é um fator decisivo para superar este desafio. Este trabalho aborda um modelo de desenvolvimento humano e

organizacional que tem por objetivo a otimização da *performance* das linhas de produção desta unidade fabril.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estratégia**

O antigo conceito militar define a estratégia como a utilização de forças em larga escala contra algum inimigo. Já em uma organização, pode-se definir como a mobilização dos recursos da empresa no âmbito global, buscando atingir objetivos em longo prazo (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chandler (1998), estratégia é a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de um empreendimento e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingi-los.

Com base na definição de estratégia, surgiu o planejamento estratégico dentro das organizações.

### **2.2 Planejamento Estratégico**

Há muitos conceitos para planejamento estratégico. Segundo Kotler (1992, p.63), "o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado."

Drucker (1977) define o planejamento estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar as decisões e reduzir os riscos. Já Maximiano (2000) aponta que o planejamento estratégico abrange o processo de elaboração da estratégia, de forma a definir o relacionamento existente entre a organização e o ambiente, bem como a tomada de decisão a qual o padrão de comportamento da organização deseja seguir.

Apesar do exposto pelo autor, pode-se observar que apenas os recursos da empresa não são suficientes para atingir os objetivos e metas definidos,

sendo necessária a utilização de estratégias para alavancar e atingir os objetivos a longo prazo.

O processo de planejamento estratégico compreende algumas etapas como: análise da situação estratégica, análise externa (análise das ameaças e oportunidades do ambiente), análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização) e definição do plano estratégico (objetivos e estratégias) (MAXIMIANO, 2000).

A elaboração do plano estratégico é o processo realizado após todas as análises previstas do ambiente interno e externo. É nesta etapa que serão definidos os objetivos de curto, médio e longo prazo, de acordo com o foco do planejamento. Existem três elementos principais para a elaboração do plano estratégico que são: missão, visão e estratégias (MAXIMIANO, 2000).

### **2.3 Missão e Visão**

A missão expressa a razão de ser da organização. Isso evidencia uma declaração ampla e duradoura de propósitos que individualiza a organização e distingue seu negócio, impondo a delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócios (HERRERA, 2007).

Já a visão, por sua vez, traduz uma ideia síntese sob a visão estratégica daquilo que a organização pretende ser no futuro, considerando médios e longos prazos. Define, ainda, uma direção como orientação das ações e funciona como um quadro de referência a ser alcançado, gerando uma imagem-objetivo (COLLINS e PORRAS, 1998).

### **2.4 Desenvolvimento humano e organizacional**

Segundo Shaffer (2005), mudanças contínuas e sistemáticas influenciam o desenvolvimento humano durante a vida dos indivíduos, manifestando-se de

forma diferenciada de pessoa para pessoa. Ainda, o envelhecimento do corpo provoca mudanças de comportamento, sendo essa maturação parcialmente responsável pela crescente habilidade de se concentrar e resolver problemas, assim como a empatia em relação aos pensamentos e sentimentos daqueles com quem se interage.

#### 2.4.1 As organizações e suas etapas de desenvolvimento

Para Robbins (2005), uma organização é constituída por um agrupamento de partes interdependentes e torno do todo, com a sobrevivência destacando-se como objetivo elementar do sistema. Ainda, a atuação deste sistema se dá em um ambiente, sendo o relacionamento entre eles decisivo para a existência e sobrevivência da organização. A forma de relacionamento, como mencionada, pode ser enxergada por meio da análise do clima organizacional, da cultura organizacional e do comportamento organizacional.

Ao definir clima organizacional, Chiavenato (2004) o introduz como a “atmosfera psicológica” inerente ao interior de cada organização. Já o comportamento organizacional é apresentado como uma avaliação contínua sobre a forma como os indivíduos agem (comportam-se) dentro do ambiente da organização.

Chiavenato (2004, p.296) contribui ainda com este trabalho quando define a cultura organizacional como o “conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamento sociais típicos de cada organização”. Robbins (2005) complementa indicando como função prioritária da cultura organizacional atuar como um mecanismo de controle orientador, responsável por delinear as atitudes e comportamentos dos funcionários.

As organizações podem ser percebidas como um sistema aberto, o qual, conforme Robbins (2005) aponta, compreende um conjunto de partes que realizam intercâmbios constantes com o meio em que estão. Um fator importante e que auxilia a manter a sobrevivência das organizações é a comunicação, afirmando o autor, que ela precisa ir além da simples transmissão de um significado, pois há necessidade de compreensão do que

se pretende transmitir. É este processo de comunicação que permite a visualização da empresa pelos seus clientes, fornecedores e funcionários e auxilia a criar a sua imagem.

Chiavenato (2004) apresenta a organização com suas fases, a saber: pioneira, expansão, regulamentação, burocratização e flexibilidade.

Ainda segundo o autor, na fase pioneira as tarefas são rotineiras e com enorme volume de improvisação. Já na fase da expansão, o foco está em aproveitar oportunidades e nivelar a produção com as necessidades ambientais. Na fase de regulamentação, a organização necessita de normatizar e reorganizar-se em função de seu crescimento. Na fase da burocratização há o surgimento das normas e regras, muitas vezes rígidas, no intuito de gerenciar o crescimento da organização, caracterizadas pela divisão do trabalho acompanhado pela especialização e a impessoalidade nas relações entre pessoas. Por último, tem-se a fase da flexibilidade, que visa a amenizar os impactos da burocratização.

Adizes (1996) afirma que a flexibilidade e a capacidade de controle podem atuar como indicativos de crescimento ou maturidade das empresas, uma vez que, inicialmente (ou seja, quando “jovens”), as empresas possuem uma tendência maior à flexibilidade, modificando para uma posição de maior controlabilidade posteriormente (isto é, quando “envelhecem”). Enfatiza-se ainda, pelo autor, que características como tamanho ou idade não são os determinantes do crescimento ou envelhecimento da empresa, pois cada organização apresentará comportamento e permanência próprios nas fases do ciclo de vida. Conforme se dá o crescimento da empresa, a valorização do funcionário muda da sua representatividade humana para a contribuição proporcionada para a sobrevivência do negócio.

Isso se assemelha ao ser humano que, à medida que vai tomando conhecimento do mundo que o cerca, passa a avaliar o quanto cada indivíduo pode lhe auxiliar a suprir as suas necessidades.

#### 2.4.2 Desenvolvendo o capital humano



Segundo Bohlander *et al.* (2005), o sucesso das empresas se dá conforme o valor do seu capital humano. O termo Capital Humano refere-se ao valor econômico que cada indivíduo tem a partir do seu conhecimento, das habilidades e das competências. Embora o valor desses ativos não apareça no balanço patrimonial da empresa, interfere, e muito, no seu desempenho final. De acordo com Lewis Platt, CEO da Hewlett-Packard: “As empresas de sucesso do século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus funcionários sabem”.

Ainda conforme Bohlander *et al.* (2005, p.9), “o capital humano é intangível e não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologias”. Afirma-se também que os indivíduos é que são os detentores do capital humano, e não a empresa. Quando a empresa não consegue reter seus funcionários talentosos, os mesmos levam consigo, além de seu potencial e o valioso aprendizado, todo e qualquer investimento que a empresa concedeu a eles através de treinamentos e desenvolvimento de competências.

## **2.5 Flexibilidade**

Para Morales (2011), a inteligência emocional é a responsável pela capacidade de flexibilidade do indivíduo, relacionando-se também com a habilidade em aceitar novas ideias, bem como tolerar e adaptar-se a elas. A ideia de flexibilidade, para o referido autor, engloba três conceitos: flexibilidade como tolerância à abertura, flexibilidade como atitude e flexibilidade como adaptação.

Segundo Goleman (2007), a inteligência emocional é responsável por determinar o potencial individual para o aprendizado dos fundamentos relacionados ao autodomínio, ao transferir o foco das capacidades do indivíduo para a interação que surge dos relacionamentos com o grupo em que está inserido. Como consequência, cinco habilidades-chave constituem a competência emocional, a saber: auto-percepção, autocontrole, automotivação, empatia e práticas sociais.

Ainda para o autor, figuram entre as características elementares da inteligência emocional a capacidade de aprender a reconhecer, controlar e direcionar os sentimentos e ter empatia e lidar com os sentimentos que afloram em relacionamentos.

## **2.6 Trabalho em equipe**

Para Motta (2001, p.49),

“trabalho em equipe é mostrar como as características singularizam uma equipe perante outras. A razão de ser, forma de agir e o valor das atividades de uma equipe de trabalho representam a consequência de vários fatores. Nas equipes modernas, as tarefas mais intangíveis e não rotineiras têm ocupado mais espaço, mudando fortemente as concepções tradicionais sobre grupos e equipes de trabalho.”

Segundo Macedo (2004), o trabalho em equipe constitui um processo de experimentação, troca e aprendizado permanentes. Desta forma, o autor cita os principais requisitos para o bom funcionamento da equipe: consciência dos objetivos, conhecimento das condições, comunicação aberta, aceitação das diferenças individuais, capacidade de negociar e de fazer concessões, propensão para aprender e compartilhar, entusiasmo, comportamento ético e flexibilidade.

Adicionalmente, a atuação de uma equipe diversificada, em que cada componente possui habilidades e comportamentos únicos requer uma capacidade de cooperação para o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Para Macedo (2004), o estabelecimento de parcerias constantes entre as pessoas, visando ao equilíbrio das forças e fraquezas individuais, constitui uma etapa essencial a fim de acelerar os processos, aprimorar a qualidade e, conseqüentemente, reduzir custos.

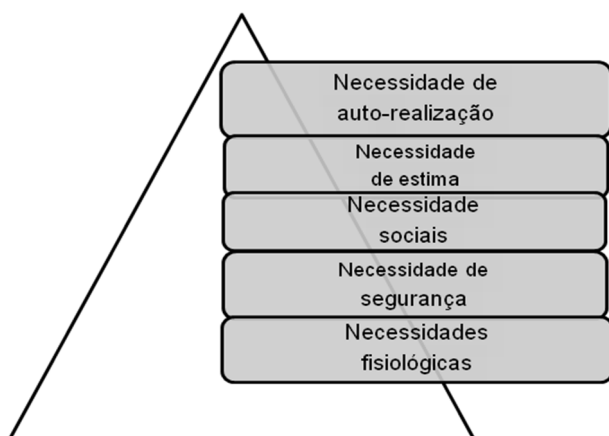
## 2.7 Motivação

A hierarquia de necessidades de Maslow se refere a uma pirâmide que representa uma divisão hierárquica a respeito das necessidades humanas. Na base da pirâmide estão as necessidades de nível mais baixo, sendo que, apenas quando satisfeitas, escala-se em direção às outras hierarquias acima para atingir a auto realização que é o nível mais alto.

As hierarquias são definidas como: as necessidades fisiológicas, como respiração, fome, sede, sono; logo acima, a necessidade de segurança, que abrange o senso de estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais; acima, as necessidades sociais, incluindo interação social, afeição, companheirismo e amizade; a seguir, a necessidade de estima, como autorrespeito, amor próprio, autonomia, status, reconhecimento, consideração; por fim, no topo, a necessidade de auto realização, envolvendo crescimento pessoal, autossatisfação e realização do próprio potencial. (CAVALCANTI *et al.* 2005, p.88)

Apresenta-se a hierarquia de necessidades de Maslow na Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: adaptada de Maslow por Cavalcanti (2005)

Conforme CAVALCANTI *et al.* (2005), para Maslow, enquanto não estivessem satisfeitas, as necessidades situadas mais na base da hierarquia ficam predominantes na determinação do comportamento. Atendimento da necessidade logo acima passaria, então, a direcionar as ações do indivíduo.

As necessidades na base da pirâmide, se em falta, geram desconforto, entretanto, se atendidas, não mais motivam. As necessidades no topo da pirâmide, por sua vez, se satisfeitas, continuam motivando (CAVALCANTI *et al.* 2005 p. 94).

Segundo CAVALCANTI *et al.* (2005), na teoria, foram pesquisados padrões motivacionais em diferentes indivíduos, sendo três os tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Realização menciona-se à necessidade de superar desafios e atingir metas; afiliação, às necessidades sociais, de relacionamento e pertencimento; e poder, à necessidade de influenciar pessoas e situações.

Ainda para os autores, os indivíduos são influenciados por necessidades distintas, as quais se alternam de acordo com as situações apresentadas. Contudo, cada integrante possui uma necessidade com tendência à dominância frente às demais. Esta se desenvolve no decorrer da vida, partindo das vivências adquiridas nos ambientes em que se dão os relacionamentos, como por exemplo, na escola ou com a família (ou seja, sua formação cultural em geral), permanecendo suscetíveis a mudanças mesmo na fase adulta.

## **2.8 Avaliação de desempenho**

A administração de pessoas foi evoluindo ao longo do tempo. As pessoas, que no início das organizações industriais eram vistas como objetos a serem manipulados em função dos níveis de produção, passaram a ter importância cada vez maior à medida que se começou a caminhar em direção a uma nova sociedade, denominada por Drucker (1993) de “Sociedade do Conhecimento”, uma vez que, são as pessoas as responsáveis pela implementação e execução das estratégias empresariais.

Conforme Teló (2001, p.23),

“essa evolução envolve um pensamento renovador sobre a maneira pela qual as pessoas, o trabalho e as informações podem ser

reunidos em novas formas de organização capazes de realizar níveis significativamente mais altos de desempenho continuado”.

O desempenho, ligado aos conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa possui, contribuem para a geração de valor para a organização, fazendo com que o desempenho individual, reflita no desempenho da organização (MARRAS, 2000).

Entretanto, é possível observar em muitos casos, a ocorrência de uma discrepância entre o desempenho desejado pela organização e o desempenho real demonstrado pelo empregado. Torna-se necessário criar e implementar instrumentos de avaliação que demonstrem, na prática, esta lacuna.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho pode ser entendida, de acordo com Dessler (2003, p. 172), como “a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho”.

Segundo Dewes, Palma e Stein (2007),

“para desenvolver uma compreensão adequada da avaliação, principalmente se a mesma for considerada um instrumento de gestão de pessoas, anteriormente, na formulação de um sistema de avaliação de desempenho a organização deve decidir o que se pretende fazer com as informações a serem geradas por ela. Torna-se necessário definir os objetivos aos quais a avaliação de desempenho se propõe.”

Nesse sentido, para Marras (2000), a avaliação de desempenho tem como objetivos identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento, definir o grau de contribuição (coletivo ou individual) nos resultados da empresa, descobrir o surgimento de novos talentos na organização, facilitar o auto-desenvolvimento dos empregados, fornecer *feedback* aos empregados e subsidiar programas fundamentados na meritocracia, bem como promoções e transferências. Porém, apesar dos objetivos terem sido traçados e estarem claros, um programa de avaliação de desempenho pode fracassar.

Segundo Bohlander, Sherman e Snell (2003), a possibilidade de se obter sucesso ou não de um programa de avaliação de desempenho está

relacionada com a filosofia que o fundamenta, a inter-relação com as metas da empresa e as atitudes e habilidades daqueles apontados como responsáveis pela implementação. Para os autores, as informações devem ser avaliadas no contexto das necessidades da empresa e também comunicadas aos empregados de modo a resultar em alto nível de desempenho.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Relato de Experiência**

Durante o segundo semestre de 2011, um dos grandes trabalhos corporativos de uma indústria siderúrgica brasileira foi a revisão do planejamento estratégico da empresa, focando a conjuntura descrita na introdução deste trabalho. Esta siderúrgica possui diversas unidades de produção e distribuição de aços planos na maioria dos estados brasileiros. A atuação da empresa se dá em diversos mercados, entre eles o automobilístico, da construção civil e o de “linha branca”. Na unidade fabril situada no município de Araucária, no estado do Paraná, a revisão do planejamento estratégico trouxe os desafios descritos na Visão e Missão citados abaixo:

#### **Visão**

*“Atingir capacidade nominal em todas as linhas de produção até 2013, com excelência nos resultados:*

- 1. Taxa de Frequência  $\leq 6,0$*
- 2. Entrega Total  $\geq 560.000$  ton/ano*
- 3. Margem bruta média  $> 30\%$*
- 4. Clima Organizacional  $> 7,3$*
- 5. Produtividade global por pessoa  $> 120$  ton/mês”*

#### **Missão**

*“Trabalhamos em equipe para produzir soluções em aço com alta rentabilidade, desempenho diferenciado e de forma sustentável”*

Um dos itens mais relevantes desta revisão foi o foco em ganho de produtividade através do capital humano (itens 2 e 5 da Visão), pois o aumento de produtividade (120t/mês/pessoa) deve ocorrer sem nenhum investimento em novos equipamentos. Durante o desdobramento deste planejamento estratégico nos planos táticos e operacionais, cada gerência teve a autonomia para desenvolver seu próprio modelo. Neste trabalho avalia-se o modelo

adotado por uma gerência de produção responsável pela linha de pintura contínua (responsável pela pintura da superfície das bobinas) e também pelo centro de serviços (responsável por cortar as bobinas em chapas e rolos).

A gerência em estudo é composta por uma equipe de 140 pessoas, distribuídas entre coordenadores, engenheiros, técnicos de operação, técnicos de manutenção, líderes de produção e operadores. O presente trabalho tem por escopo avaliar a metodologia e os resultados na equipe de apoio, que compreende os cargos de coordenadores, engenheiros, técnicos de operação e técnicos de manutenção, num total de 20 pessoas.

### 3.2 Desenvolvimento do Modelo

Para enfrentar o desafio lançado pela revisão do planejamento estratégico, o grupo gestor (gerente e dois coordenadores) orientou-se no estudo da *Economist Intelligence Unit Survey* sobre produtividade e capital humano para definir quais eram os pontos a serem trabalhados (Figura 2).

Figura 2 - Os principais meios de melhorar a produtividade



Fonte: *Economist Intelligence Unit Survey*

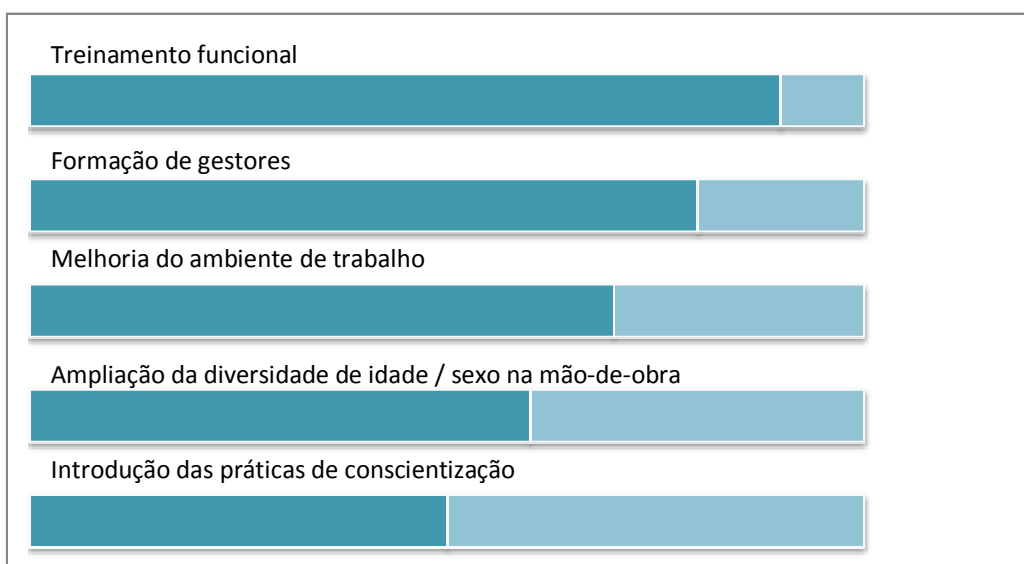
De acordo com as opções apresentadas, elegeu-se a gestão do capital humano e da estrutura tecnológica, já que são dois os fatores que a área tem autonomia operacional, cabendo as decisões estratégicas à alta administração.



Dentro da gestão do capital humano, ainda pelo estudo da *Economist*, as principais iniciativas que impactam sobre a produtividade são descritas na figura 3 abaixo:

Figura 3 - Iniciativas do Capital Humano e seu Impacto sobre a produtividade.

### Iniciativas de Capital Humano e seu impacto sobre a Produtividade



Fonte: *Economist Intelligence Unit Survey*

O treinamento funcional é o item de maior impacto na produtividade, e esta foi a iniciativa escolhida para trabalhar o capital humano no momento. Entretanto, neste aspecto, o grupo gestor estava diante de uma dúvida: a equipe em questão é formada por aproximadamente 20 pessoas e tem característica multidisciplinar dentro das modalidades: mecânica, elétrica, produção, química e suas respectivas especialidades. Buscar treinamentos no mercado para atender a toda essa gama de disciplinas seria dispendioso e moroso. Houve a necessidade de buscar alternativas possíveis junto à área de recursos humanos da empresa para a promoção do treinamento funcional. Foi apresentado ao grupo gestor, conforme figura 4, um estudo da *Harvard University* sobre a modalidade de treinamento que traz maiores resultados, onde o treinamento prático (*on the job*) é o mais relevante.

Figura 4 - Modalidade de Treinamento x Eficácia do treinamento

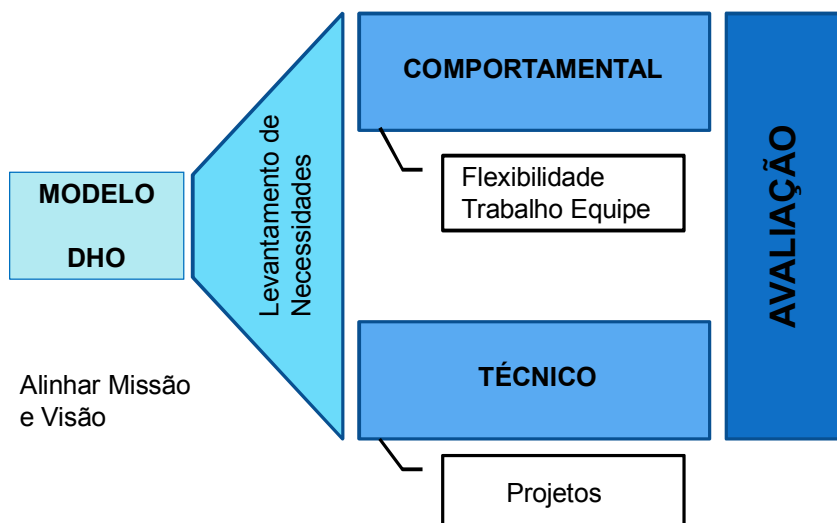


Considerando a modalidade de treinamento “on the job”, tem-se os projetos, e com isso vislumbrou-se a possibilidade de personalizar a necessidade de treinamento nas diversas disciplinas, e, principalmente, dentro da modalidade que traz maior resultado.

Quanto ao desenvolvimento técnico, o grupo gestor havia encontrado uma solução. Entretanto, havia o sentimento de que era necessário trabalhar também a parte comportamental, pois o “saber” e o “saber fazer” seriam trabalhados nos projetos. E como trabalhar o “querer fazer”?

O grupo gestor reconhecia bons e maus comportamentos dentro da equipe e sentia a necessidade de trabalhar este item de maneira a difundir quais eram os comportamentos esperados. A metodologia de trabalho para desenvolver a parte comportamental está descrita na sequência. Diante do relato acima decidiu-se estruturar o modelo de desenvolvimento técnico e comportamental, conforme ilustrado na figura 5.

Figura 5 – Esquema ilustrativo do Modelo de Desenvolvimento Humano e Organizacional



Fonte: Os autores (2013)

### 3.2.1 Alinhamento da Visão e Missão

Mais do que simplesmente divulgar ou comunicar, é necessário proporcionar o devido entendimento da responsabilidade que cada membro da empresa tem para cumprir a Missão e tornar real a Visão. Com isso, planejou-se a realização de reuniões para a divulgação, porém com um desdobramento mais elaborado, contextualizando para os diferentes níveis hierárquicos qual seria a expectativa quanto à atuação de cada empregado, de maneira a contribuir para o cumprimento da Missão.

Cada frase desta nova revisão veio acompanhada de exemplos práticos, o que tornava o assunto mais factível para o entendimento. As reuniões nos primeiros 60 dias foram frequentes e, em seguida, passaram a ser mensais. Mas sem dúvida alguma, o fator mais importante para o sucesso desta revisão do planejamento estratégico foi o compromisso mútuo assumido, onde em cada decisão avaliou-se o alinhamento com a Missão.

### 3.2.2 Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento Comportamental e Técnico

Para o levantamento das necessidades comportamentais não foi utilizada nenhuma ferramenta estruturada. O modelo aplicado foi o de entrevista com integrantes de áreas que possuem interação com esta gerência e também o *feeling* dos dois coordenadores e do gerente (grupo gestor) da área em estudo. Nas entrevistas, realizadas verbalmente e de maneira informal, buscou-se saber como era o relacionamento dos integrantes desta equipe e quais eram as oportunidades de melhorias. Deixou-se claro aos entrevistados que o objetivo da entrevista era coletar informações e ter um diagnóstico do comportamento da equipe para trabalhar no desenvolvimento dos integrantes.

Com isso, não haveria necessidade de citar nomes, e, caso algum nome fosse citado, a informação não seria tratada individualmente. Nas entrevistas o item mais relevante foi a falta de flexibilidade na negociação. Pelo *feeling* dos gestores desta área chegou-se ao consenso da necessidade de desenvolver o trabalho em equipe, pois alguns integrantes, apesar de demonstrarem ótimo relacionamento social com os colegas, ainda apresentavam dificuldades de trabalhar em equipe. Quando ocorria algum problema na área, onde havia demanda para mais pessoas, era comum a intervenção do coordenador para definir uma equipe e orientar como o trabalho deveria ser conduzido. Caso isso não ocorresse, possivelmente o trabalho seria desenvolvido de maneira individual, configurando um maior tempo para a resolução do problema, além de dificultar a ocorrência da disseminação do conhecimento tácito.

No levantamento das necessidades técnicas levou-se em consideração o histórico de “paradas” dos equipamentos, relacionando este histórico com a análise das falhas que geraram as paradas. Com esta medida objetivou-se identificar as deficiências técnicas e as demandas operacionais para a melhoria nos equipamentos, problemas de qualidade e organização do trabalho. Diante destas informações foi possível definir para cada membro da equipe qual seria a necessidade de desenvolvimento técnico e relacionar com um projeto.

### 3.2.3 Definição de Objetivos e Metas

Uma vez que o aumento de produtividade voltado ao capital humano estava definido pela gerência em questão, decidiu-se que este ganho de produtividade deveria seguir duas linhas de ação, sendo uma linha no desenvolvimento técnico da equipe e outra no desenvolvimento comportamental. Para o desenvolvimento técnico, o gerente e os dois coordenadores definiram, como objetivo, que cada membro da equipe de apoio deveria coordenar um projeto de melhoria nas linhas de produção. Para isso definiu-se uma lista de projetos revisados e alinhados com os objetivos do planejamento estratégico e coerentes com a área de atuação de cada empregado, conforme a tabela apresentada no anexo 1.

A meta de cada projeto era o cumprimento do cronograma elaborado por cada empregado e validado por seus superiores.

Para o desenvolvimento comportamental definiu-se uma nova planilha de avaliação comportamental e de desempenho, e todos os membros da equipe de apoio tomaram conhecimento deste modelo de avaliação e também de quais eram os *targets* esperados. Este modelo complementa o modelo corporativo de avaliação por competências. O objetivo principal deste novo modelo de avaliação é ter uma ferramenta simples, funcional e que seja capaz de diferenciar empregados que tenham comportamentos e desempenhos esperados em comparação aos que não apresentam estas características. A frequência desta avaliação foi definida como semestral, iniciando ao final do primeiro semestre de 2012, e a meta, para cada item avaliado, é o nível máximo (ótimo). No anexo 2 tem-se o novo modelo de avaliação.

### 3.2.4 Plano de Ação para Desenvolvimento Comportamental

O desenvolvimento deste trabalho se deu por uma sucessão de encontros semanais dos gestores com a equipe de apoio, por aproximadamente dois meses, onde em cada encontro era apresentado um

assunto ou aplicado uma ferramenta de diagnóstico, conforme detalhado em seguida.

O início do trabalho foi a apresentação de um vídeo do grupo de dança “*Riverdance*” onde dois grupos iniciavam um duelo de dança (sapateado). Um dos grupos era formado por afrodescendentes e outro grupo por irlandeses. Cada grupo apresentava uma performance com alto nível de dificuldade, porém, dentro do seu estilo. Num determinado momento o duelo termina, os dois grupos se unem e o resultado final foi a soma das qualidades de cada grupo, o que culminou num belo espetáculo. A inserção deste vídeo objetivou o grupo a refletir sobre as diferenças e compreender que as diferenças não são ruins e, principalmente, entender que diversos estilos podem ser somados para gerar um grande resultado. Para validar as competências a serem trabalhadas, cada integrante respondeu s seguintes perguntas:

- Qual é a moral da história do filme?
- Qual é a correlação do filme com o nosso cotidiano?
- Quais as competências que evidenciamos no filme?
- Temos oportunidades de melhorar nestas competências?
- Qual delas temos mais necessidade em desenvolvermos?
- Qual sua sugestão para melhorarmos na competência identificada no item anterior?

Aproximadamente 80% das respostas apontaram para o trabalho em equipe e flexibilidade como competências a serem desenvolvidas. Com isso, no encontro seguinte foram trabalhados dois assuntos: flexibilidade, através do texto “Em busca da Flexibilidade” que encontra-se no anexo 3 e, também, a aplicação da ferramenta “Matriz de Flexibilidade” que encontra-se no anexo 4. O texto teve por objetivo trabalhar a diferença entre discussão e diálogo, e a flexibilidade como ferramenta de um bom negociador. Na contextualização, negociação trata-se da competência para melhorar a interação da equipe em estudo com as demais áreas com as quais se relacionam, e, a partir daí, obter os resultados desejados. A matriz de flexibilidade teve como objetivo diagnosticar onde estão os “*gaps*” e criar um “*base line*” para monitorar a evolução da equipe nesta competência futuramente, aplicando novamente esta mesma ferramenta.

Ao trabalhar a flexibilidade desta maneira, o trabalho em equipe veio na sequência, pois uma vez que ocorreu a aceitação das diferenças e identificou-se a flexibilidade como ferramenta da negociação, menos atritos foram observados nas interações, principalmente com as outras áreas. De uma forma generalizada, as atitudes se tornaram mais colaborativas e muito menos inquisitivas.

### 3.2.5 Plano de Ação para Desenvolvimento Técnico

Com a identificação das demandas, o grupo gestor distribuiu os projetos adotando as seguintes premissas:

- deve coincidir, no mínimo, com uma necessidade de aprimoramento técnico de cada indivíduo;
- tem, obrigatoriamente, que ser desenvolvido em equipe, preferencialmente com interação fora da gerência.

Não houve restrição quanto à verba e à solução tecnológica adotada no primeiro momento, pois o objetivo era estimular a criatividade e também o aprimoramento do conhecimento dentro do tema de cada projeto, dando autonomia para o empregado desenvolver a solução mais adequada segundo o ponto de vista da equipe envolvida. Definiu-se dois momentos ao longo do ano para a apresentação dos projetos. Com o desenvolvimento dos projetos o grupo gestor conduziu a adequação de verba e as restrições tecnológicas propostas. O grupo gestor deixou claro que a expectativa era de que o empregado mantivesse sua rotina normal de trabalho e, em paralelo, coordenaria um projeto.

Diante do volume de projetos o grupo gestor estava preocupado em garantir o andamento dos mesmos. Para esta realização foi necessário fortalecer a motivação do grupo e, assim sendo, foi abordado o texto da hierarquia das necessidades de Maslow, que segue no anexo 5. Na sequência utilizou-se o motivograma, apresentado no anexo 6. O objetivo desta dinâmica foi identificar se as necessidades de cada membro estavam distribuídas entre autoestima e autorrealização. Com a confirmação desta premissa, verificou-se

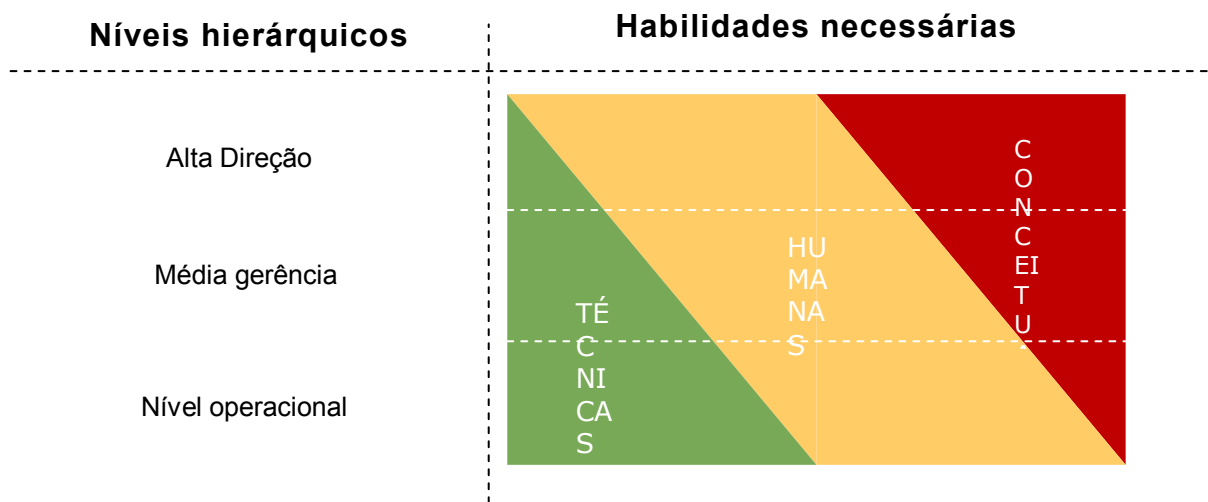
um campo fértil a ser estimulado para possibilitar o bom andamento dos projetos, um verdadeiro desafio. Se durante a abordagem fossem detectadas as necessidades fisiológicas, de segurança ou sociais, abria-se um trabalho paralelo em conjunto com a área de recursos humanos para auxiliar o empregado na redução destas necessidades quando possível. O grupo gestor lançou a lista de projetos, como um desafio individual que cada membro deveria enfrentar. Com esta proposta, seria possível medir indiretamente a flexibilidade, o relacionamento, a interação e medir diretamente o desenvolvimento técnico de cada membro deste time.

### 3.2.6 Elaboração de um novo modelo de avaliação comportamental e de desempenho

Apesar de existir corporativamente um modelo de avaliação por competências, o grupo gestor buscava um modelo de avaliação que retratasse melhor o cotidiano da área e que medisse, também, o desempenho e os comportamentos esperados de uma maneira simples e funcional. A equipe em estudo, apesar de apresentar alguns níveis hierárquicos em sua estrutura organizacional, tem uma atuação extremamente operacional. Conforme a figura 6 pode-se constatar que as habilidades necessárias para o nível operacional são as técnicas e as humanas.

Figura 6 – Modelo das habilidades gerenciais de Katz.





Fonte: Adaptado de Katz (1974).

No modelo por competências, os tópicos avaliados são na maioria conceituais. Logo, entende-se o motivo pelo qual a avaliação por competências está um pouco distante da realidade desta equipe operacional. Com isso elaborou-se um modelo de avaliação comportamental (habilidades humanas) e de desempenho (habilidades técnicas) conforme apresentado no anexo 2. Este modelo de avaliação foi divulgado para a equipe de maneira que cada membro tivesse conhecimento dos itens que seriam avaliados e não houvesse surpresa no momento da avaliação.

## 4 SUGESTÕES DE MELHORIA NO MODELO DE DHO

Com o objetivo de tornar o modelo proposto mais robusto, sugere-se incorporar três ferramentas ao mesmo. A primeira, descrita teoricamente logo abaixo, aplica-se na fase de avaliação onde, com o auxílio de algumas planilhas, é possível determinar qual o grau de maturidade que determinado funcionário possui para o desenvolvimento de uma tarefa específica. Esta avaliação pode ser repetida para quantas tarefas forem necessárias. Com isso o gestor tem a possibilidade de aplicar o estilo de liderança mais apropriado de acordo com o grau de maturidade avaliado para cada tarefa. As planilhas de avaliação não podem ser disponibilizadas, pois são propriedade intelectual do *Center for Leadership Studies* do Brasil e não obtivemos autorização para divulgá-las.

A segunda ferramenta proposta tem o objetivo de estruturar o levantamento das necessidades de desenvolvimento comportamental quando o modelo é aplicado pela primeira vez. O levantamento melhor estruturado proporciona maior precisão no diagnóstico inicial, pois não está baseado somente no *feeling* do(s) gestor(es) e no resultado que estes colheram em entrevistas informais.

A terceira ferramenta visa à retenção e facilita a disseminação do conhecimento gerado através dos projetos. Trata-se da Gestão do Conhecimento, registrando o conhecimento tácito desenvolvido com os projetos e permitindo com isso que este conhecimento tão rico seja mantido na empresa.

### 4.1 Liderança

Apresentar uma dissertação sobre liderança gera, em todos os sentidos que se queira analisar, um grande desafio. Existem as escolas mais humanistas, outras democráticas, já algumas defendem uma forma mais

autoritária de conduzir a liderança, e tantas outras formas de abordar o mesmo tema.

A liderança nos tempos atuais demanda o desenvolvimento das competências técnicas, mas um líder de sucesso também detém as competências emocionais, pois não basta somente saber fazer, a necessidade é de conhecer aos outros e também a si mesmo (ROBBINS, 2002).

Como um conceito geral e simplificado, podemos dizer que liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum (HEMPHILL&COONS, 1957, p. 7).

Já Chiavenatto (1987, p. 192), define liderança como “a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos”. Drucker (1986, p. 86) acreditava que existiam dois tipos de liderança: a liderança nata e a liderança que podia ser ensinada e aprendida. Através de suas análises e estudos, identificou e maximizou oito atitudes essenciais de um bom líder:

- Perguntar sobre as providências a serem necessariamente tomadas;
- Buscar as coisas certas para a empresa;
- Ter um plano de ação claro;
- Não fugir das responsabilidades;
- Ser um bom comunicador;
- Ter foco em oportunidades, não em problemas;
- Transformar as reuniões em acontecimentos produtivos;
- Usar o pronome pessoal “nós” e evitar o “eu”.

O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim. (Drucker, 2001, p. 59).

Drucker (2004) afirma que os líderes têm foco em resultado. Sabem estabelecer uma missão. A pressão sobre os líderes para que façam 984 coisas diferentes é simplesmente insustentável. Assim, os líderes eficazes

sabem dizer “não” e manter esse “não”, apesar das pressões. Em consequência, eles não se sufocam de tarefas. Muitos líderes tentam fazer um pedaço de 25 coisas diferentes e acabam sem fazer nada direito. Esses são os “muito populares”, porque dizem sempre “sim”. Nunca tente ser um perito se você não o é. Reforce seus pontos fortes e encontre alguém competente para fazer as outras coisas que forem necessárias.

O papel do líder é ajudar pessoas a realizar o que são capazes de fazer, formular uma visão para o futuro, encorajar, treinar, ensinar, estabelecer e manter relacionamentos bem sucedidos. Para liderar deve-se ter uma boa comunicação, habilidade nos contatos interpessoais, capacidade de treinar e formar equipes afinadas. As pessoas que trabalham juntas podem realizar façanhas incríveis. As ideias, a criatividade e o trabalho em grupo terão que ser comandados por um líder forte que focalize a sinergia de seus liderados.

#### 4.1.1 Liderança Situacional

A liderança situacional é um modelo moderno o qual diz que não existe um melhor estilo de liderança. Desta forma, é necessário que o líder utilize diversos estilos de liderança, adaptando-os de acordo com as situações apresentadas. O conceito de liderança é o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Independente do tipo de organização, quando pode-se observar que um indivíduo busca influenciar o comportamento de outro ou de um grupo nas suas atividades dentro da empresa, diz-se que exerceu liderança (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

O estilo de liderança do indivíduo pode ser definido como o padrão de comportamento que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras, como é visto por essas outras pessoas. O que envolve ainda dois tipos de comportamentos: tarefa e relacionamento (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

O comportamento tarefa é aquele em que os líderes definem as funções e organizam os membros do grupo, explicando quais as atividades de cada um, assim como quando e como devem ser realizadas, caracterizando, então,

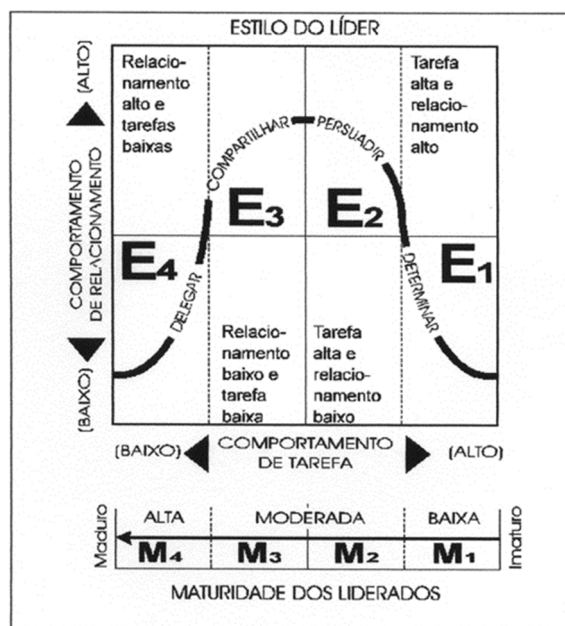
padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e meios de realizar o necessário. Já o comportamento de relacionamento é aquele em que o líder opta por manter relações pessoais entre todos os envolvidos no grupo, abrindo canais de comunicação, melhorando e fortalecendo o apoio emocional e social, e aumentando a flexibilidade (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

Para Hersey e Blanchard (1986), a maturidade é fundamental na liderança situacional, pois é a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Existe a maturidade de trabalho que é a capacidade de fazer alguma coisa, isto é, a relação com o conceito e capacidade técnica do indivíduo, e a maturidade psicológica que é a disposição ou motivação para realizar alguma coisa. Considera-se, ainda, a maturidade para atividades específicas e não no contexto geral do liderado, já que pode apresentar maturidade de trabalho em determinada atividade e em outra não, por exemplo.

De acordo com os conceitos apresentados, pode-se entender que a liderança situacional baseia-se na interrelação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio emocional e social (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

Hersey e Blanchard (1986) propõem quatro estilos de liderança conforme a Figura 7: Direção ( $E_1$ ), Treinamento ( $E_2$ ), Apoio ( $E_3$ ) e Delegação ( $E_4$ ), que são uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento. Observa-se que o estilo de liderança apropriado, relacionado ao grau de maturidade, é uma curva em forma de sino, a qual é definida como curso prescritivo, pois indica o estilo de liderança diretamente acima do nível de maturidade correspondente. Assim, pode-se definir que não existe uma forma única e melhor de influenciar as pessoas, pois o estilo de liderança dependerá do nível de maturidade do grupo ou pessoa que o líder deseja influenciar.

Figura 7 – Esquema ilustrativo do estilo de liderança e a correlação com a maturidade do liderado.



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p.189)

O estilo de liderança Direção (E<sub>1</sub>) é direcionado para o nível de maturidade baixo (M<sub>1</sub>), já que estas pessoas ainda não possuem capacidade e disposição para assumirem responsabilidades de realizar algo. Assim, o líder assume um estilo mais diretivo com orientação bem definida, específica e rigorosa supervisão, definindo o que cada um deve realizar, como, quando e onde. O estilo envolve um alto comportamento de tarefa e baixo de relacionamento (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

O estilo de liderança Treinamento é indicado para pessoas que não têm capacidade, porém apresentam disposição em assumir responsabilidades, apresentando, então, um nível de maturidade entre baixo e moderado (M<sub>2</sub>). O líder apresenta um comportamento diretivo, porém tende a apoiar e reforçar a disposição do liderado com explicações e uma comunicação bilateral, buscando convencer o liderado daquilo que se deseja. Neste momento, caso o liderado compreenda a razão da decisão do líder, ele segue adiante. Entretanto, é necessário que o líder ofereça auxílio e direção. O estilo envolve um alto comportamento de tarefa e relacionamento (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

O estilo de liderança Apoio ( $E_3$ ) é orientado para casos de maturidade entre moderado e alto ( $M_3$ ), no qual estão pessoas com capacidade, porém, sem disposição para realizar o que o líder deseja. Então, é necessário que o líder apoie os esforços do liderado e, assim, aproveitar a sua capacidade. Esse estilo é mais participativo, de apoio e não diretivo, fazendo com que o líder e o liderado participem juntos do processo de tomada de decisões. O estilo envolve um alto grau de comportamento de relacionamento e baixo de tarefa (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

O estilo de liderança Delegação ( $E_4$ ) é utilizado no caso de liderados que têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades, isto é, nível de maturidade alto ( $M_4$ ). Mesmo que o líder identifique antes o problema, é de responsabilidade do liderado a tomada de decisões em busca da solução, decidindo como, quando e onde realizar a tarefa. Esse estilo envolve um comportamento de relacionamento baixo e de tarefa alto (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

Para Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional busca uma adequação ou eficácia dos estilos de liderança de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa a ser realizada. O desempenho dos liderados é uma das responsabilidades do líder. O líder pode lançar mão do ciclo de desenvolvimento, caso deseje aumentar o nível de maturidade do liderado, induzindo a um crescimento. Caso o liderado comece a regredir, o líder deverá utilizar o ciclo de regressão, adequando o estilo de liderança ao nível atual de maturidade do liderado.

A aplicação prática desta ferramenta trata-se de uma lista de 4 ou 5 atividades que o líder e o liderado definem em conjunto. Estas atividades devem ser representativas para o resultado do negócio, mensuráveis e possíveis de realizar num prazo de 3 ou 4 meses. Com a lista de atividades concluídas, identifica-se em qual nível de maturidade o liderado encontra-se para a execução de cada atividade definindo também qual o estilo de liderança que o líder deverá utilizar em cada situação. O acompanhamento é realizado mensalmente e pode ter maior ou menor frequência dependendo do nível de maturidade do liderado. Ao final do terceiro ou quarto mês é realizado uma avaliação formal de como evoluiu cada uma das atividades e também se o nível de orientação do líder esteve de acordo com a maturidade do liderado.

## **4.2 Ferramenta para Diagnóstico das Necessidades de Desenvolvimento Comportamentais**

Segundo CASTRO (1995), na fase do diagnóstico do comportamento organizacional inicia-se a lidar os colaboradores da organização em todos os níveis hierárquicos, como indivíduos, estimulando-lhes a consciência do “quê” e “como” fazem as coisas acontecerem.

Para CASTRO (1995), entre os setores a serem pesquisadas com o objetivo de implantar um programa de desenvolvimento organizacional (DO), o diagnóstico comportamental é o mais importante, tendo em vista que:

- sua influência está presente em todas áreas da empresa;
- é o fator gerador central das funções organizacionais; e
- é o componente mais complexo e mais sensível de todo o processo de DO.

Como proposta, segue um modelo de dinâmica de grupo que proporciona a vivência de uma maneira lúdica de diversas situações do cotidiano, onde é possível avaliar o comportamento de cada participante no decorrer do jogo e a interação com o grupo.

Trata-se de um jogo denominado Xadrez Humano, em que as peças são pessoas e o tabuleiro possui uma área de 5m x 5m. O jogo propicia, de forma lúdica, o exercício das funções de planejamento, estratégia, tomada de decisão sob pressão e foco em resultados. Os participantes experimentam funções e papéis diversos.

### **Foco**

Quando são propostos os jogos, inicialmente as pessoas parecem perdidas. Elas sabem que possuem algumas regras que não podem ser descumpridas e que devem organizar-se. O objetivo do jogo é colocar a rainha adversária em xeque-mate, movendo as peças em direções ortogonais (quantas casas desejarem, um sentido por jogada). Essa é a visão de cada um dos grupos. Numa equipe de 20 pessoas, existe um juiz e cada grupo tem, pelo menos, 10 participantes: 06 peças e um comunicador (quem dita as regras). Os jogadores que não assumem nenhum destes dois papéis, encontram funções



através das quais podem ajudar no alcance da visão. As peças não podem falar nada e obedecem somente à ordem do comunicador.

### Instrução

Com o intuito de alcançar os resultados, o grupo se lança para alinhar o que precisa ser feito e enxergar o desafio que possuem com aquela atividade, formando uma visão bem clara de onde querem chegar. Em casos em que a visão não está alinhada, o grupo parte precipitadamente para a realização da tarefa. Já com a visão alinhada, cada um encontra a sua função para contribuir na construção ou alcance da visão. É comum alguns poucos jogadores emergirem e se firmarem como “conselheiros” do comunicador. Quando possuem coesão na visão e na estratégia, todos conseguem compreender as decisões tomadas e verificar as oportunidades para alcançar o objetivo proposto.

O fato de haver regras explícitas faz com que as pessoas sintam-se à vontade para atuar e isso gera um envolvimento de forma intensa com a atividade que está sendo realizada.

Nesta fase de instrução é possível verificar algumas situações no jogo que são análogas a experiências na rotina de trabalho, como:

- a veemência com que os participantes buscavam contribuir na construção e na execução da estratégia;
- a forma como alguns participantes conseguiram ganhar espaço e se fazer ouvir;
- o stress, vivenciado pelo comunicador, de tomar decisões sob pressão de tempo e da equipe;
- a frustração das peças por não poderem participar ativamente do jogo (elas não deveriam falar) e terem que executar algo (uma jogada) com o qual não concordavam;
- o surgimento de líderes estrategistas que aconselhavam o comunicador;
- a necessidade de reagir aos movimentos do grupo adversário e de adaptar estratégias.

### Avaliação

Na fase de avaliação, quando analisam o resultado que atingiram em grupo durante o jogo, de forma ágil e com qualidade, as pessoas se

questionam porque trabalhar em grupo no dia-a-dia é tão difícil. Neste momento, eles próprios já conseguem identificar os principais motivos, percebendo sua responsabilidade em cada situação, ao invés de, simplesmente, culpar um ao outro por não dar certo. Surgem também as dificuldades de comunicação, relacionamento, subordinação e agressividade. Ao final de algumas rodadas desta dinâmica é possível elaborar uma lista de necessidades de desenvolvimento comportamental do grupo e, com isso, iniciar a aplicação do modelo de DHO proposto.

### 4.3 Gestão do Conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), o ponto principal na teoria do conhecimento é a diferença do conhecimento tácito e conhecimento explícito, sendo que a conversão do conhecimento tácito em explícito é o ponto relevante na criação do conhecimento.

O conhecimento tácito é subjetivo, individual não articulado e não codificado. É representado internamente no indivíduo de acordo com os mapas e modelos mentais (sentimentos, roteiros, esquemas, percepções, etc.). Sua construção se dá com os anos, pela prática e história do indivíduo, pela percepção da realidade em que está inserido. É um conhecimento único e individual, difícil de transmitir e que reflete o entendimento do indivíduo sobre o que é a realidade e sua visão do futuro (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

O conhecimento explícito é objetivo e, que em algum momento, foi transformado de individual em um conhecimento mais concreto, seja na criação de documentos, ou até mesmo, em um conjunto de regras e códigos. É a representação externa do conhecimento de maneira formal, traduzidos em fotos, intranet, mapas de aprendizagem, entre outros (CLEMES, 2002).

Assim, pode-se dizer que a transformação do conhecimento tácito em explícito não é simples de realizar, pois como o conhecimento tácito é pessoal, de difícil articulação e envolve fatores intangíveis (crenças pessoais, experiências e valores), torna-se uma tarefa nada simples de ser repassada a informação e, assim, ser utilizado por outras pessoas (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

A transformação do conhecimento tácito em explícito pode ser melhor realizada quando existe uma constante troca de informações entre indivíduos interagentes, gerando, então, um conhecimento coletivo, compartilhado, o qual circula pela organização através de comunicação formal, processada e arquivada em banco de dados. Observa-se que o conhecimento explícito é formal e sistemático, podendo ser facilmente compartilhado (GROTTO, 2002).

É fundamental buscar alternativas para a conversão deste conhecimento tão importante para as organizações. As empresas precisam cada vez mais de uma organização diferenciada e, assim, serem mais

competitivas, inovadoras e ágeis, explorando todos os recursos disponíveis, principalmente, o capital intelectual (conhecimento humano tácito e corporativo explícito) (TERRA, 2001)

No contexto deste trabalho, sugere-se que os projetos sejam arquivados em um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos, onde os empregados tenham acesso e possam consultar. As alterações de processo definidas nos projetos, deverão ser incluídas nos procedimentos operacionais, de maneira a registrar e disseminar este conhecimento para os demais membros desta equipe.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O modelo apresentado neste trabalho foi aplicado por duas vezes na equipe em estudo (20 pessoas), sendo, a primeira vez, durante o primeiro semestre de 2012, com a avaliação no mês de agosto de 2012 e a segunda vez, durante o segundo semestre de 2012 com avaliação em janeiro de 2013. Após duas rodadas de avaliação já existem informações suficientes para retro-alimentar o modelo nas questões comportamentais. Seguem abaixo os resultados das avaliações, destacando-se em amarelo na Tabela 1 os itens que foram identificados como necessidade de desenvolvimento para o próximo ciclo deste modelo de DHO.

Tabela 1 - Compilação de duas rodadas de avaliação na equipe em estudo (oportunidades de melhoria).

		SOMA	%	MÉDIA
1	Interesse na processo que está envolvido	33	79%	2,4
2	Cooperação	34	81%	2,4
3	Relacionamento	28	67%	2,0
4	Assiduidade	32	76%	2,3
5	Pontualidade	31	74%	2,2
6	Postura quanto a segurança do trabalho	31	74%	2,2
7	Flexibilidade	30	71%	2,1
8	Pró-atividade	34	81%	2,4
9	Gestão do Tempo	28	67%	2,0
10	Humildade para pedir ajuda	32	76%	2,3
11	Disponibilidade para eventos da empresa	30	71%	2,1
12	Participação nas reuniões de rotina da GPC	25	60%	1,8
13	Ações alinhadas com a Visão GGOP PR	28	67%	2,0
14	Comunicação	28	67%	2,0
15	Iniciativa	32	76%	2,3
16	Capacidade de trabalho em Equipe	31	74%	2,2
17	Cumprir Prazos	30	71%	2,1
18	Domínio dos Indicadores ligados ao seu processo	28	67%	2,0
19	Domínio das atividades de sua rotina	34	81%	2,4
20	Tem senso de urgência	37	88%	2,6
21	Tem constância de propósito	34	81%	2,4
22	Age com energia para mudança	30	71%	2,1
	SOMA	680		
	%		74%	
	MÉDIA			2,21

Fonte: Os autores (2013)

Também foi possível levantar os itens onde o grupo em estudo apresentou bons resultados (destacados em azul), orientando a potencialização destes itens na equipe, conforme ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Compilação de duas rodadas de avaliação na equipe em estudo (pontos positivos).

		SOMA	%	MÉDIA
1	Interesse na processo que está envolvido	33	79%	2,4
2	Cooperação	34	81%	2,4
3	Relacionamento	28	67%	2,0
4	Assiduidade	32	76%	2,3
5	Pontualidade	31	74%	2,2
6	Postura quanto a segurança do trabalho	31	74%	2,2
7	Flexibilidade	30	71%	2,1
8	Pró-atividade	34	81%	2,4
9	Gestão do Tempo	28	67%	2,0
10	Humildade para pedir ajuda	32	76%	2,3
11	Disponibilidade para eventos da empresa	30	71%	2,1
12	Participação nas reuniões de rotina da GPC	25	60%	1,8
13	Ações alinhadas com a Visão GGOP PR	28	67%	2,0
14	Comunicação	28	67%	2,0
15	Iniciativa	32	76%	2,3
16	Capacidade de trabalho em Equipe	31	74%	2,2
17	Cumprir Prazos	30	71%	2,1
18	Domínio dos Indicadores ligados ao seu processo	28	67%	2,0
19	Domínio das atividades de sua rotina	34	81%	2,4
20	Tem senso de urgência	37	88%	2,6
21	Tem constância de propósito	34	81%	2,4
22	Age com energia para mudança	30	71%	2,1
	SOMA	680		
	%		74%	
	MÉDIA			2,21

Fonte: Os autores (2013).

Como o objetivo deste trabalho é o diagnóstico da equipe, os dados das avaliações são apresentados de maneira coletiva, porém é possível realizar o diagnóstico individual de cada membro da equipe e, também, comparar o resultado de um determinado membro com os demais membros da equipe.

Abaixo segue um resumo (Tabela 3) do status dos projetos definidos para o modelo de desenvolvimento técnico.

Tabela 3 – Quadro resumido dos projetos

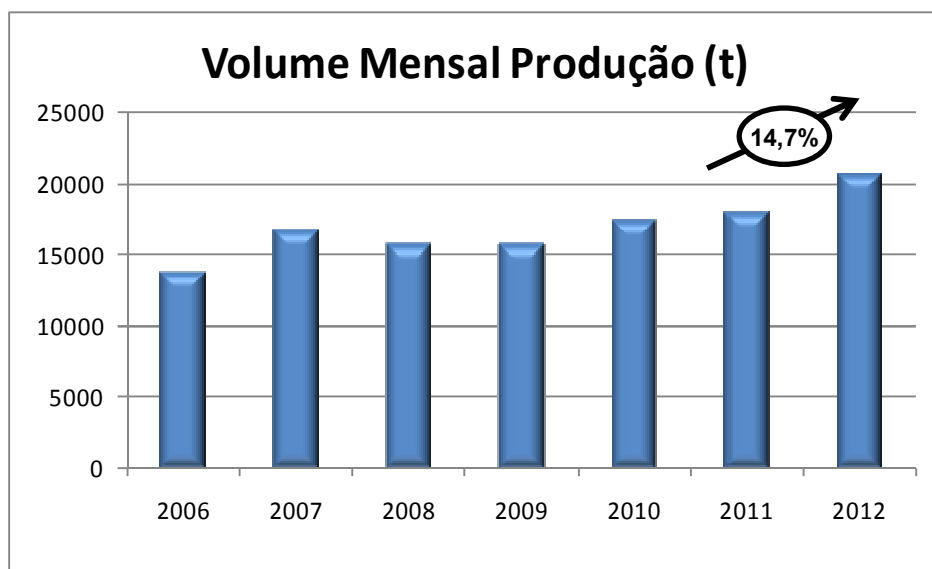
<b>Resumo Projetos</b>	
<b>Total</b>	<b>24</b>
Concluídos	15
Andamento	9
Atrasados	3

Fonte: Os Autores (2013)

Dentre os 24 projetos definidos na primeira rodada do modelo de DHO, 15 já estão concluídos, 9 estão em andamento. Dos 9 projetos em andamento, existem 3 que estão com atraso no cronograma.

Após a apresentação dos resultados obtidos na parte comportamental e na parte técnica, apresenta-se a correlação com a produtividade. No gráfico 1, pode-se observar a evolução no volume de produção (média mensal ) desta gerência.

Gráfico 1 - Evolução do volume de produção (média mensal)

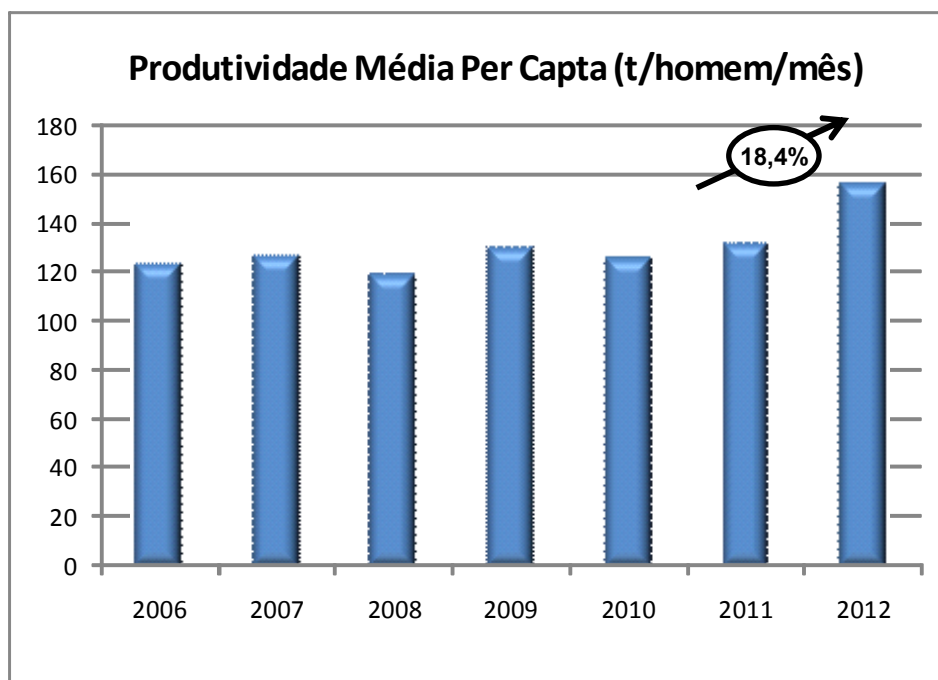


Fonte: Os autores (2013).

É possível identificar um incremento de 14,7% no volume médio mensal de produção, isso proporcionou recorde de produção anual nos equipamentos desta unidade fabril. É importante ressaltar que estes resultados foram

alcançados sem nenhum investimento de grandes proporções. A base para este incremento no volume de produção está no aumento da produtividade como apresentado no Gráfico 2, logo abaixo.

Gráfico 2 - Evolução da Produtividade *per capita*.



Fonte: Os autores (2013)

A produtividade *per capita* apresentou um incremento de 18,4%, sendo um valor consideravelmente maior que o histórico deste indicador. O resultado do ganho de produtividade está relacionado diretamente com o trabalho na área comportamental e também com o desenvolvimento técnico. Apesar dos trabalhos desenvolvidos estarem ligados à equipe de apoio, o ganho de produção está atrelado ao trabalho que esta equipe desenvolve como suporte nas equipes de operação. Logo, se os equipamentos demandam menos manutenção (quebram menos) e se todos os recursos necessários (insumos, procedimentos, treinamentos, ferramentas, etc.) estão disponíveis para as equipes de operação produzirem, o resultado esperado é o aumento de produtividade e, por consequência, o aumento no volume de produção. É fazer mais com o mesmo.

Esta metodologia de distribuir projetos para a equipe de apoio gerou um ganho considerável na interação da mesma e, também, na interação com



equipes de outras gerências. O desafio que cada membro assumiu com a responsabilidade por coordenar um projeto, atrelado à autonomia, foram primordiais para gerar motivação, fazendo com que a maioria dos projetos atendessem ao cronograma.

Estes ganhos são intangíveis, mas contribuem, significativamente, para a obtenção dos resultados apresentados. Obviamente que alguns projetos não apresentam o avanço esperado, pois nem todos os membros desta equipe obtiveram o mesmo patamar de desenvolvimento. Com este resultado, o grupo gestor necessita atuar individualmente na orientação e direcionamento das ações, com a finalidade de alavancar o desenvolvimento.

Para a equipe, é interessante que a consolidação dos resultados forneça dados para trabalhar comportamentos que apresentem baixa colocação no *ranking*. Como na primeira vez o *feeling* do grupo gestor e as entrevistas apontaram para a flexibilidade e, também, para o trabalho em equipe, agora, além do *feeling* e das entrevistas, tem-se uma ferramenta capaz de mensurar os pontos que necessitam ser trabalhados de maneira coletiva.

## 6 CONCLUSÃO

Após dois ciclos de avaliações é possível evidenciar que o modelo proposto é capaz de mensurar, de uma maneira prática e funcional, os fatores comportamentais e técnicos que necessitam de desenvolvimento e, também, os fatores que já estão desenvolvidos, conforme resultados apresentados no capítulo 5 deste trabalho. Isso permitirá iniciar uma nova rodada de aplicação do modelo de DHO nesta equipe.

A prática de distribuição e apresentação dos projetos e também a maneira de trabalhar questões comportamentais em grupo, utilizando textos, filmes e algumas ferramentas de diagnóstico como a matriz de flexibilidade e o motivograma, geraram muita sinergia no grupo. Esta atitude proporcionou um ambiente mais “leve” para tratar assuntos de ordem comportamental que individualmente seriam mais difíceis e tensos de serem tratados. A apresentação do modelo de avaliação no início da aplicação do modelo de desenvolvimento humano e organizacional também é um fator relevante. Cada membro da equipe ao saber como seria avaliado e com quais critérios desenvolveu seu trabalho com maior tranquilidade, não se surpreendeu no momento das avaliações e nos resultados obtidos.

A aplicação deste modelo auxiliou os gestores a definirem o direcionamento do rumo da equipe, diante do cenário crítico e dos desafios lançados com a revisão do planejamento estratégico. A validação é conferida através dos resultados apresentados até o momento, apesar do pouco tempo de aplicação deste modelo.

Também é possível verificar a correlação existente entre o capital humano e a produtividade, uma vez que os resultados obtidos estão fortemente ligados ao trabalho de alinhamento com a visão, a conscientização, a evolução do conhecimento técnico e do desenvolvimento e valorização da capacidade de cada empregado.

Com o objetivo de tornar mais robusto este modelo de desenvolvimento humano e organizacional, foram propostas algumas melhorias, descritas no capítulo 4 do presente trabalho.

Conclui-se que o modelo de DHO proposto atendeu aos objetivos iniciais demonstrando o potencial de gerar resultados através do capital humano e, principalmente, com um baixo investimento.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Ciclo de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1996.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **A importância do capital intelectual nas instituições de ensino**. Disponível em: <[www.institutoinovacao.com.br/download/artigo](http://www.institutoinovacao.com.br/download/artigo)> Acesso em: 26 set. 2012.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

CASTRO, Antonio Vieira de; SERAFIM Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos-volumes 2**. São Paulo ed. Cengage Learning 1995.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e Motivação**. 2. Ed. Rio de Janeiro: editora FVG, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANDLER JR., Alfred. D. **Introdução à Strategy e Structure. Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas organizações: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CLEMES, Sandro. **Intuir e Conhecer: Uma perspectiva ampliada dos saberes organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Construindo a visão da empresa**. São Paulo: HSM Management, 1998.

CLINI, Pierluigi. **Flexibilidade**: tenha a virtude de um profissional ilimitado. Disponível em: <<http://blog.uso.com.br/index.php/flexibilidade-tenha-a-virtude-de-um-profissional-ilimitado/>> Acesso em: 28 set. 2012.

CRISE E DINHEIRO. **Flexibilidade, criatividade e inovação**. Disponível em: <<http://www.criseedinheiro.com/2009/01/flexibilidade-criatividade-e-inovacao/>> Acesso em: 27 set. 2012.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEWES, Fernando; PALMA, Domingos Luis; STEIN, Lilian Milnitsky. **Avaliação do desempenho nas organizações**: tendências de pesquisa. Disponível em: <[www.artigocientifico.com.br/uploads/artc](http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc)> Acesso em: 26 set. 2012.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter. **A revolução invisível**: como o socialismo fundo de pensão invadiu os EUA. São Paulo: Pioneira, 1977.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas 2002.

GOLEMAN, Daniel, **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: editora Objetiva, 2007.

GROTTO, D. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

HERSEY, P.; BLACHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. Editoria Pedagógica e Universitária: São Paulo, 1986.

HERRERA, Wagner. **Missão, visão e objetivos**. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/missao-visao-e-objetivos-970/artigo>> Acesso em: 24 set. 2012.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, n52, set/out 1974.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACEDO, Ivanildo Izaias. **Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: editora FVG,2004.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORALES, Lourdes. **Desenvolvimento pessoal e de equipes**, 2011.  
Disponível em:  
<<http://conocersecomprendercrecer.blogspot.com.br/2011/10/la-flexibilidad-una-gran-habilidad.html#!/2011/10/la-flexibilidad-una-gran-habilidad.html>>  
Acesso em: 26 setembro de 2012.

MOTTA, Paulo Roberto. **Desempenho em equipes de saúde**: manual. 1 ed. Rio de Janeiro: editora FVG,2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PAPALIA, Diane E.; Sally Wendkos OLDS. **Desenvolvimento humano**. 7.ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SHAFFER, David R. **Psicologia do Desenvolvimento**: Infância e Adolescência. São Paulo: Thomson, 2005.

STONER, James A.F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro:LTC Editora S.A.,1999.

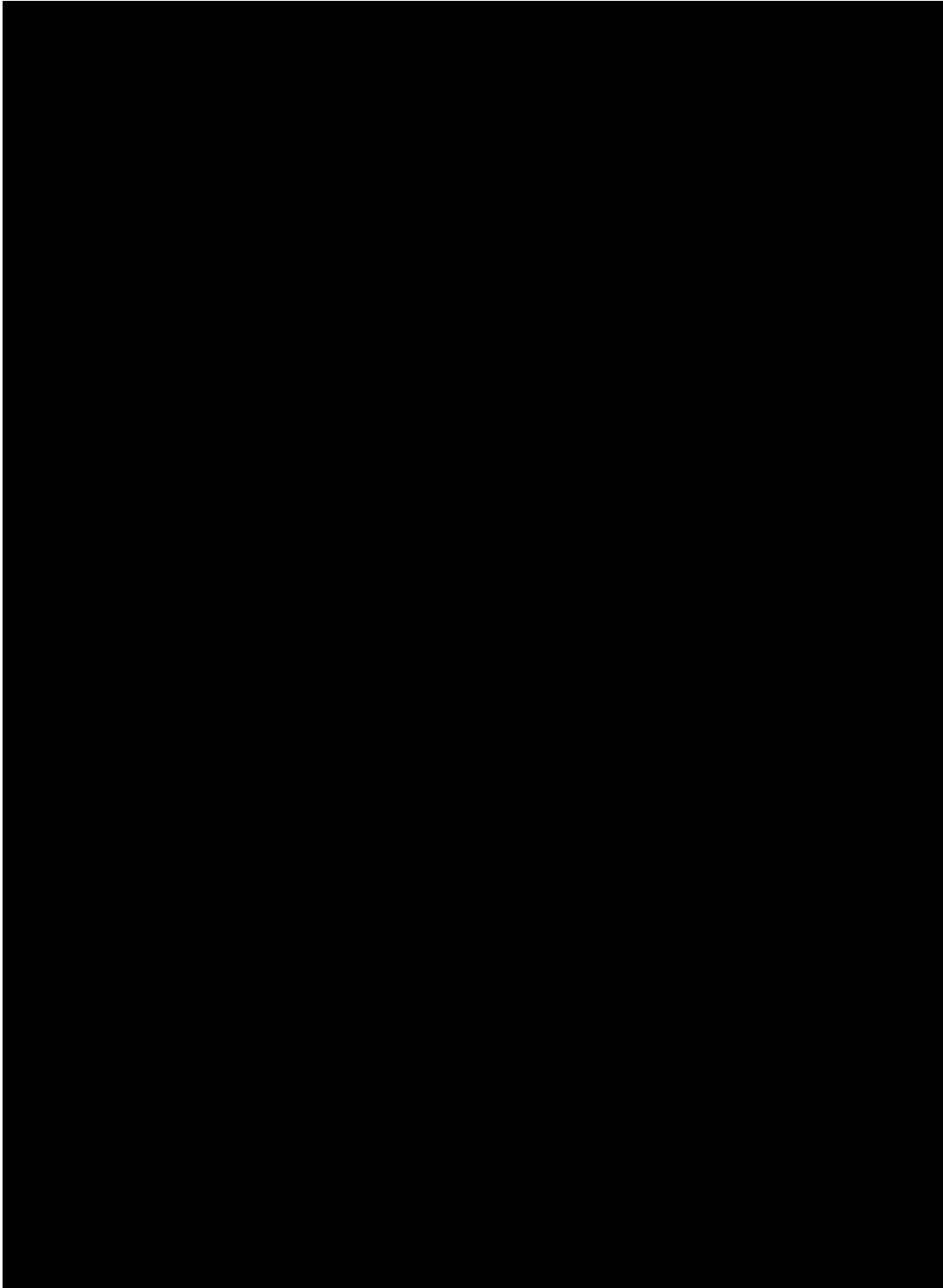
TERRA, J. **Gerência do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VIEIRA, Ana Maria. **O efeito China**. Disponível em:  
<<https://www.ufmg.br/boletim/bol1623/5.shtml>> Acesso em: 08 de janeiro de 2013.



## ANEXOS

Anexo 1



Fonte: Os autores (2013)

Anexo 2

<b>AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL E DE DESEMPENHO STAFF GPC</b>					
Identificação do Empregado			GGOP/GPC		
Nome: _____			Matr.:_ CS56366		
ITEM	FATORES COMPORTAMENTAIS/DESEMPENHO	AVALIAÇÃO			
		ótimo	bom	regular	ruim
1	Interesse na processo que está envolvido		x		
2	Cooperação	x			
3	Relacionamento			x	
4	Assiduidade	x			
5	Pontualidade	x			
6	Postura quanto a segurança do trabalho		x		
7	Flexibilidade		x		
8	Pró-atividade		x		
9	Gestão do Tempo	x			
10	Humildade para pedir ajuda	x			
11	Disponibilidade para eventos da empresa		x		
12	Participação nas reuniões de rotina da GPC		x		
13	Ações alinhadas com a Visão GGOP PR	x			
14	Comunicação			x	
15	Iniciativa	x			
16	Capacidade de trabalho em Equipe	x			
17	Cumprir Prazos			x	
18	Domínio dos Indicadores ligados ao seu processo		x		
19	Domínio das atividades de sua rotina	x			
20	Tem senso de urgência	x			
21	Tem constância de propósito	x			
22	Age com energia para mudança		x		

Ações e prazos para eliminação dos Gap's
Relacionamento - visita na Prada Mogi - prazo: dez 2012
Comunicação: feedback em 24 horas para os líderes - prazo: 27/09/2012
Cumprir Prazos - conhecer melhor os serviços antes de definir prazos - prazo:22/10/2012

Observações Gerais
Vinicius apresenta ótimo desenvolvimento como coordenador pelo pouco tempo na função. Possui grande potencial de crescimento.

_____	Data : _____/_____/_____
<b>Empregado</b>	
_____	_____
<b>Coordenador</b>	<b>Gerente</b>

Fonte: Os autores (2013)

Anexo 3



## EM BUSCA DA FLEXIBILIDADE

**Existem dois tipos fundamentais de discurso: diálogo e discussão.**

Ambos são importantes para uma equipe capaz de desenvolver um aprendizado generativo contínuo, mas seu poder está em sua sinergia, que não está presente quando as diferenças entre eles não são conhecidas.

**A palavra discussão, cuja raiz é a mesma de percussão, sugere algo como um jogo de pingue-pongue onde ficamos rebatendo a bola de um para o outro.** Neste tipo de jogo o assunto de interesse comum pode ser analisado e dissecado sob os diferentes pontos de vista daqueles que dele participam. Este é um fator positivo, mas normalmente o objetivo do jogo é vencer, o que neste caso significa fazer com que sua idéia seja aceita pelo grupo. Entretanto, a fixação em vencer não é compatível com a necessidade de se dar prioridade à coerência e a verdade. Para que ocorra essa mudança de prioridades, é preciso que haja diálogo, que é um modo diferente de comunicação.

**No diálogo, o grupo analisa questões complexas sob diferentes pontos de vista, comunicando suas idéias livremente.** O resultado é uma análise livre que traz a tona a experiência e o modo de pensar das pessoas, sem precisar se ater a nenhuma opinião individual.

No diálogo, as pessoas também começam a notar a natureza coletiva do raciocínio. Grande parte do raciocínio é de origem coletiva – a linguagem, por exemplo, é inteiramente coletiva, e sem ela, o raciocínio, como o conhecemos, não poderia existir. A maioria das idéias que carregamos na mente foram adquiridas de um banco de ideias culturalmente aceitáveis. Poucos de nós aprendem a pensar por si mesmos, e quem o faz, na certa é mal interpretado.

**As pessoas também começaram a notar a diferença entre o raciocínio, que é um processo em andamento, e os pensamentos, que são os resultados desse processo.** O reconhecimento dessa diferença é de suma importância para se começar a corrigir a incoerência do nosso raciocínio.

Bohm identifica três condições básicas necessárias para o diálogo:

1. Todos os participantes devem levantar suas suposições, mantendo-as literalmente suspensas diante de nós;
2. Todos os participantes devem se considerar colegas entre si;

3. Deve haver um orientador que mantenha o contexto do diálogo.

O orientador do diálogo tem muitas das funções básicas de um bom orientador do processo. Uma dessas funções é ajudar as pessoas a manterem o domínio do **processo** e dos **resultados**.

Equilíbrio entre diálogo e discussão. No aprendizado em grupo, a discussão é a contraparte necessária do diálogo. Numa discussão, diferentes ideias são apresentadas e defendidas, o que pode resultar numa boa análise da situação como um todo. **No diálogo, diferentes ideias são apresentadas como um meio para se chegar a uma nova ideia. Na discussão, decisões são tomadas.** No diálogo questões complexas são analisadas. Quando um grupo precisa chegar a um acordo e tomar algumas decisões, é necessário que haja discussão – ideias alternativas são avaliadas e a de maior preferência é selecionada (que pode ser uma das alternativas iniciais ou uma nova ideia que emergiu da discussão). Quando produtiva, a discussão converge para uma conclusão ou um curso de ação. Por outro lado, o diálogo é divergente; ele não busca o acordo, mas um controle maior das questões complexas.

Uma equipe de aprendizagem sabe se movimentar entre o diálogo e a discussão, passando de um para outro sempre que necessário. As regras do jogo são diferentes. Os objetivos são diferentes. Não sabendo distingui-los, não se tem diálogo nem discussões produtivas.

**Fonte: Peter Senge**

**Adaptação: Maria Lúcia Dourado – FDC**

### MATRIZ DE FLEXIBILIDADE

O objetivo deste “*check*” é analisar **como você se vê e como os outros vêem** determinados comportamentos seus, relacionados com o tópico flexibilidade.

#### INSTRUÇÕES

Atribua para cada afirmativa o grau correspondente:

4 – Sempre sou assim; 3 – Muitas vezes sou assim; 2 – Às vezes sou assim; 1 – Nunca sou assim

Item	Afirmativas	Auto Análise
1	Sei quando devo falar e ouvir.	
2	Respeito as diferenças individuais. Considero-as normais, validadas e necessárias.	
3	Negocio com pessoas de comportamento defensivos ou agressivos, sem polemizar.	
4	Tenho facilidade em trabalhar em equipe.	
5	Exponho-me a influências, analiso novos pontos de vista.	
6	Estou disposto para as mudanças de modo construtivo e não defensivo.	
7	Adapto-me às exigências da situação e do ambiente. Não tenho hábitos arraigados.	
8	Consigo integrar os aspectos referentes às pessoas (relacionamento) e trabalho (resultados).	
9	Manifesto ou contenho minhas emoções e sentimentos adequadamente.	
10	Sou aberto à negociação. Quase tudo é negociável.	
11	Convivo e tiro proveito das incertezas, indefinições e ambiguidades.	
12	Busco o atingimento das necessidades mútuas (ganhar-ganhar).	
13	Confio nas pessoas e sou confiável.	

14	Sei como e quando dizer SIM ou NÃO.	
15	Perante um raciocínio lógico e correto concordo com o outro.	
16	Gosto de ideias novas, originais, consistentes e produtivas.	
	<b>Total</b>	

## ATIVIDADE

### “CHECK DA CAPACIDADE DE MUDAR” (FLEXIBILIDADE)

Flexibilidade é a maior ou a menor capacidade do negociador, em considerar as necessidades e ideias do outro. É perceber uma mudança ou nova idéia como oportunidade e não como ameaça.

Os níveis de flexibilidade vão de 1 (menor) a 4 (maior).

Se o total for entre:

- 16 a 28 – Sua flexibilidade é 1
- 29 a 40 – Sua flexibilidade é 2
- 41 a 52 – Sua flexibilidade é 3
- 53 a 64 – Sua flexibilidade é 4

Aqueles itens que no “*check*” receberam grau 1 e 2 representam os aspectos a desenvolver para aumentar a sua flexibilidade.

#### NÍVEL 1

- Faz as coisas de acordo com o seu referencial.
- As pessoas o vêem como resistentes às mudanças e perante situações novas sente dificuldade em entender as coisas, tornando-se não cooperativo.
- Não assume riscos.

#### NÍVEL 2

- Cooperar até o ponto em que sente que não lhe estão exigindo muito. Isto acontecendo, fecha-se em seu espaço.
- Indeciso quanto às mudanças. Prefere o tradicional. Suas decisões são históricas.
- Se dá melhor com problemas técnicos que humanos.
- Assume poucos riscos: deixa isso para as pessoas (delegação).

### **NÍVEL 3**

- Procura colaborar com os outros, procurando ser tolerante com seus sentimentos e necessidades.
- Se esforça para mudar seu ponto de vista, adaptando-o às novas situações, equilibrando pessoas e tarefas.
- Assume “riscos históricos”.

### **NÍVEL 4**

- Compreensivo aos sentimentos e necessidades dos outros.
- Comunicativo.
- As pessoas gostam dele, de sua maleabilidade. E por isso, às vezes, as pessoas podem duvidar de suas posições.
- Explora novas ideias, novas maneiras de se fazer as coisas. Criativo.
- Assume riscos administráveis.
- Bons negociadores: tem alta flexibilidade.

Fonte: Apostila do Curso: Escola de Líderes, FDC (2011)

Dentre as principais teorias da escola das Relações Humanas, a que mais se destaca é a teoria das hierarquias das necessidades de Maslow, por representar o modelo teórico que mais tem contribuído para identificar e classificar as categorias das nossas necessidades. Maslow relacionou as necessidades humanas em um quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseado numa hierarquia das necessidades humanas (1983 apud RODRIGUES, 1993).

Segundo Maslow (1983 apud RODRIGUES, 1993, p. 43),

“as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.”

Maslow (apud ROBBINS, 2004) classifica a hierarquia das necessidades em cinco necessidades fundamentais conforme esquema abaixo:

Figura 8 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: CHIAVENATO (2004, P.68)

Desta forma, a organização das necessidades humanas se dá em níveis hierárquicos por ordem de importância e de influência, dando-lhe forma

piramidal onde as necessidades primárias, mais baixas, situam-se na base e as secundárias mais elevadas, no topo da pirâmide.

Na base encontram-se as necessidades fisiológicas que compõem todas as necessidades humanas, tais como: necessidades de alimentação, de sono, de descanso, de abrigo e de desejo sexual. Por sua vez estão relacionadas à nossa preservação e sobrevivência.

Pouco acima vem a necessidade de segurança, que é a busca pela proteção, pela estabilidade e contra a ameaça ou privação, a fuga ou perigo.

Já as necessidades sociais (amor/relacionamento) que estão no 3º nível, surgem com o desejo de associação, de participação, de troca de amizade, de afeto e de amor. Quando o indivíduo não consegue satisfazer suas necessidades sociais pode tornar-se antagônico e hostil com relação às outras pessoas com quem convive.

No próximo nível encontram-se as necessidades de estima, que nada mais é que a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, de prestígio e de consideração. A frustração produz sentimentos de inferioridade, de fraqueza, de dependência, de desamparo e, como consequência, de desânimo.

No topo da pirâmide aparece a necessidade de realização pessoal, a auto realização, que nada mais é do que a necessidade de cada indivíduo realizar seu próprio potencial de desenvolvimento.

Conforme Maslow (1983 apud CHIAVENATO, 1993), “são as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo. Quando as necessidades são satisfeitas logo surgem outras necessidades para motivar o comportamento humano, seguindo sempre um ciclo de prioridades (primeiro as necessidades primárias e posteriormente as secundárias).”

Adaptado de: Oliveira, Osmar Marques, **UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL E PESSOAL DOS SERVIDORES DO TCU: A CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS MOTIVACIONAIS**, Brasília, 2008

## Motivograma

Você encontrará 30 proposições diferentes. Cada uma delas apresenta 2 alternativas possíveis. Você deverá avaliar e optar por aquela que melhor reflita a sua realidade: a que mais se pareça com o que você faz o costuma fazer, ou ainda acredita que faria naquelas circunstâncias.

Atribua **2** ou **3** pontos à alternativa mais significativa e **0** ou **1** ponto à outra, inserindo nos quadrinhos correspondentes os pontos que você atribuir.

### A pontuação das duas alternativas deverá somar sempre 3 pontos

ESTE NÃO É UM TESTE DE CONHECIMENTOS

Não há alternativas boas ou más, corretas ou incorretas. Qualquer abordagem deste tipo comprometeria seriamente a fidedignidade do seu perfil.

<b>1.</b> O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é: <b>V</b> <input type="checkbox"/> 0 Receber um salário compatível com minhas necessidades básicas e as da minha família. <b>Z</b> <input type="checkbox"/> 0 Tenho a oportunidade de testar minha capacidade e acesso aos meus resultados
<b>2.</b> Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que: <b>W</b> <input type="checkbox"/> 0 Oferecer-me normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e que assegure-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar. <b>Z</b> <input type="checkbox"/> 0 Proporcionar-me autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
<b>3.</b> O tipo de Colaborador que mais me irrita é aquele que: <b>V</b> <input type="checkbox"/> 0 Não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc) <b>Y</b> <input type="checkbox"/> 0 Não me trata com o devido respeito e consideração.
<b>4.</b> Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando: <b>V</b> <input type="checkbox"/> 0 Recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as da minha família <b>X</b> <input type="checkbox"/> 0 Mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com meus colegas, superiores e colaboradores e tenho a convicção de que sou bem aceito por eles.
<b>5.</b> Se na minha próxima promoção eu puder escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que: <b>W</b> <input type="checkbox"/> 0 Oferecer-me normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar. <b>Y</b> <input type="checkbox"/> 0 Conferir-me maior prestígio e poder.
<b>6.</b> A minha produtividade pode ser prejudicada quando: <b>X</b> <input type="checkbox"/> 0 Delegam-me responsabilidade que exigem a minha dedicação pessoal, deixando-me impedido de compartilhar problemas e ideias com meus companheiros. <b>Z</b> <input type="checkbox"/> 0 As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.
<b>7.</b> O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é: <b>W</b> <input type="checkbox"/> 0 Ter um gestor imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado. <b>Y</b> <input type="checkbox"/> 0 O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.
<b>8.</b> Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que: <b>V</b> <input type="checkbox"/> 0 Oferecer-me boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação temperatura agradável, restaurante interno e comida saborosa. <b>X</b> <input type="checkbox"/> 0 Convidar-me para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.
<b>9.</b> O tipo de Colaborador que mais me irrita é aquele que: <b>Y</b> <input type="checkbox"/> 0 Não me trata com o devido respeito e consideração. <b>Z</b> <input type="checkbox"/> 0 Resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.
<b>10.</b> Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando: <b>W</b> <input type="checkbox"/> 0 Tenho um gestor imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já é previsto e planejado. <b>Z</b> <input type="checkbox"/> 0 Proporcionam-me a oportunidade de testar a minha capacidade e ter acesso aos meus resultados.
<b>11.</b> Se na minha próxima promoção me for permitido escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que: <b>V</b> <input type="checkbox"/> 0 Oferecer-me boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa. <b>Y</b> <input type="checkbox"/> 0 Conferir-me maior prestígio e poder.
<b>12.</b> A minha produtividade pode ser prejudicada quando: <b>V</b> <input type="checkbox"/> 0 Sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições, a ponto de ter que sacrificar, sistematicamente, o meu horário de almoço e saída. <b>Z</b> <input type="checkbox"/> 0 As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.



13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V  Um salário compatível com minhas necessidades básicas e as da minha família.

W  Um gestor imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde tudo já foi previsto e planejado.

---

14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro àquela que:

W  Oferecer-me normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistências médica-hospitalar.

X  Convidar-me para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

---

15. O tipo de Colaborador que mais me irrita é aquele que:

W  Não pensa no dia de amanhã.

X  É anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxasaquismo".

---

16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Y  Sou reconhecido em função dos meus méritos exclusivamente.

Z  Proporcionam-me a oportunidade de testar minha capacidade e ter acesso aos meus resultados.

---

17. Se na minha próxima promoção me for permitido escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V  Oferecer-me boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

W  Oferecer-me normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

---

18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X  Delegam-me responsabilidades que exigem minha dedicação pessoal e fico impedido de compartilhar problemas e ideias com meus companheiros.

Y  Outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que estou planejando assumir num futuro próximo.

---

19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

X  O relacionamento cordial e harmonioso com colegas, superiores e colaboradores, bem como ter a convicção de que sou bem aceito por eles.

Y  O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

---

20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Y  Oferecer-me um cargo que confira maior prestígio e poder.

Z  Proporcionar-me autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

---

21. O tipo de colaborador que mais me irrita é aquele que:

V  Não valoriza condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis,

X  É anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxasaquismo".

---

22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

X  Mantenho relacionamento cordial e harmonioso com meus colegas, supervisores e colaboradores, bem como tenho a convicção de que sou bem aceito por eles.

Z  Proporcionam-me a oportunidade de testar minha capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

---

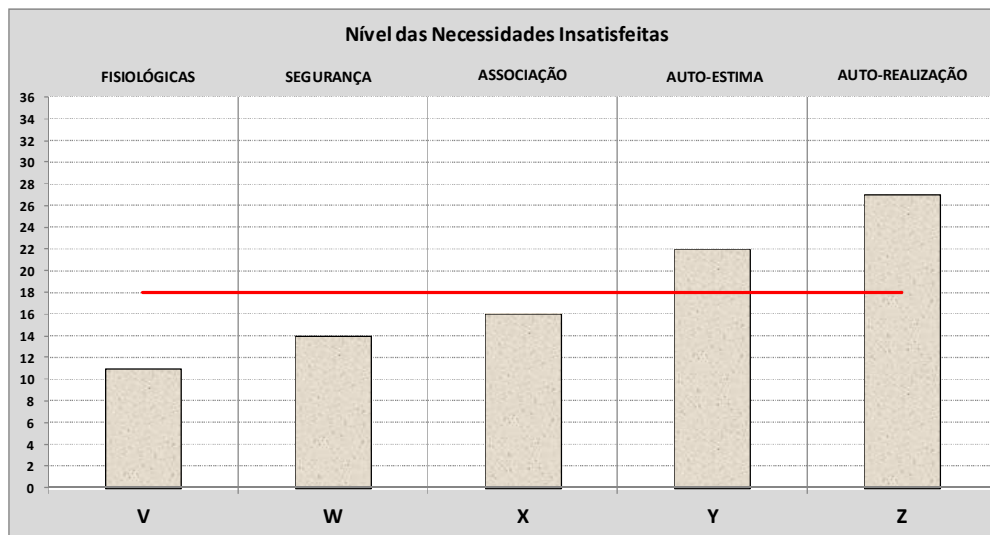
23. Se na minha próxima promoção me for permitido escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V  Oferecer-me boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Z  Proporcionar-me autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:
- W  Perco a confiança no meu gestor, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.
- Y  Outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que estou planejando assumir num futuro próximo.
- 
25. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:
- V  Um salário compatível com minhas necessidades básicas e as da minha família.
- Y  O reconhecimento exclusivamente em função dos meus méritos.
- 
26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
- X  Convidar-me para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.
- Y  Oferecer-me um cargo que me confira maior prestígio e poder.
- 
27. O tipo de Colaborador que mais me irrita é aquele que:
- W  Não pensa no dia de amanhã.
- Z  Resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.
- 
28. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:
- W  Tenho um gestor imediato confortável, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.
- X  Mantenho relacionamento cordial e harmonioso com meus colegas, superiores e colaboradores e tenho a convicção de que sou aceito por eles.
- 
29. Se na minha próxima promoção me for permitido escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:
- X  Proporcionar-me oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.
- Z  Proporcionar-me autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
- 
30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:
- V  Sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições, a ponto de ter que sacrificar, sistematicamente, meu horário de almoço ou de saída.
- W  Perco a confiança no meu superior, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

Gráfico 3 – Nível das necessidades insatisfeitas



Fonte: Apostila do Curso: Escola de Líderes, FDC (2011)

# **PROPOSTA PARA APLICAÇÃO DE UMA NOVA RODADA DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL**

Helton Luciano Fogaça Weiss (ISAE-FGV) [helton.weiss@csn.com.br](mailto:helton.weiss@csn.com.br)

## **RESUMO**

Este trabalho sugere um conjunto de ações com o objetivo de alimentar uma nova rodada no modelo de desenvolvimento humano e organizacional, com base nos resultados obtidos na primeira rodada deste modelo, conforme apresentado na tabela 1, capítulo 5 do estudo "O desenvolvimento humano e organizacional e seu efeito na produtividade". Os aspectos comportamentais, relacionamento interpessoal e comunicação, serão abordados com a mesma equipe de uma maneira prática e funcional, visando a otimização da *performance* de cada membro desta equipe e por conseqüência a melhoria nos resultados da empresa.

## **PALAVRAS CHAVE**

Desenvolvimento humano e organizacional, aspectos comportamentais.

## **INTRODUÇÃO**

Dando continuidade na aplicação do modelo de desenvolvimento humano e organizacional apresentado neste trabalho, identificou-se seis itens como oportunidades de melhoria no desenvolvimento da equipe, sendo eles: relacionamento interpessoal, gestão do tempo, participação nas reuniões de rotina, ações alinhadas com a visão, comunicação e domínio dos indicadores ligados ao seu processo. Dentre estes seis aspectos, elencou-se dois deles, de caráter comportamental, para serem detalhados neste trabalho e aplicados na próxima rodada do modelo de DHO. Os demais itens de oportunidades de melhoria serão tratados também, porém não serão abordados neste trabalho, uma vez que estão ligados a gestão da rotina.

## **1 Fundamentação Teórica**

### 1.1 Relacionamento Interpessoal

Segundo MAILHIOT (1976), referindo-se a uma das pesquisas realizadas por um dos primeiros estudiosos do relacionamento interpessoal, o psicólogo Kurt Lewin, afirma que ele chegou à constatação de que “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Ao discorrer acerca da humanização no ambiente de trabalho, COSTA (2002) aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização:

É mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores.

### 1.2 Comunicação

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (2013), a definição de comunicação é o ato ou o efeito de comunicar, troca de informação entre indivíduos através da fala, da escrita, de um código comum ou do próprio comportamento; o fato de comunicar e de estabelecer uma relação com algo ou alguém; ou ainda, a capacidade de entendimento entre as pessoas através do diálogo.

### 1.3 Comunicação e Relacionamento Interpessoal

Conforme cita Denize Dutra (2012), a convivência humana é um difícil desafio. Vivemos reagindo às pessoas com as quais entramos em contato. Uma gama de sentimentos as vezes contraditórios, envolve as relações interpessoais.

É muito comum que profissionais individualmente competentes rendam muito abaixo da sua capacidade quando estão atuando em grupo e em situações de trabalho. Isso ocorre porque o indivíduo leva para o grupo as suas diferenças individuais relativas ao conhecimento, à quantidade e qualidade das informações, às opiniões, às experiências, aos valores pessoais etc., que fatalmente acabam interferindo na situação compartilhada em grupo.

Ainda segundo Dutra (2012) as diferenças individuais vão determinar o relacionamento interno do grupo, onde as diferenças são assimiladas e tratadas abertamente. Nessa pista de mão dupla, a comunicação é fácil porque os envolvidos estão dispostos a ouvir, falar o que pensam e dar e receber *feedback*. Mas se as diferenças forem ignoradas e suprimidas, a comunicação será falha, permeada de distorções e mal-entendidos porque as pessoas não falam o que gostariam, não ouvem e só percebem o que reforça a imagem pré-estabelecida que um tem do outro.

### 1.4 Janela de Johari

Criada por dois psicólogos há cerca de sessenta anos, Joseph Luft e Harry Ingham, a Janela de Johari tem como objetivo medir a nossa capacidade de dar e receber *feedback*.

No dizer de Fritzen (1978, p.7):

O processo de dar e receber feedback é um dos conceitos mais importantes no treinamento de laboratório. É mediante o feedback que podemos implementar as palavras do poema: "Ver-nos a nós mesmos como os outros nos vêem."

Dois psicólogos, Joseph Luft e Harry Ingham, elaboraram uma janela para ilustrar o processo de dar e receber feedback. O modelo denominado Janela de Johari pode ser tomado como uma janela de comunicação através da qual alguém dá ou recebe informações sobre si mesmo e sobre os outros.

A representação gráfica da Janela de Johari é a de um quadrado, dividido em quatro quadrantes, conforme figura a seguir:

	Conhecido pelo Eu	Não Conhecido pelo Eu
<i>Conhecido pelos Outros</i>	ARENA	MANCHA CEGA
<i>Não Conhecido pelos Outros</i>	FACHADA	DESCONHECIDO

Fig. 1 – Janela de Johari

A Arena é a área onde todos, o Eu e os Outros, conhecem.

A Mancha Cega é a área que apenas os Outros conhecem.

A Fachada é o quadrante em que somente o Eu conhece.

O Desconhecido corresponde à área onde todos desconhecem.

O conhecer, acima, são as percepções e impressões que o Eu tem a respeito dos Outros e as que estes têm a respeito daquele; logo:

A Arena é a área em que o Eu tem conhecimento das impressões e percepções que os Outros têm a respeito dele e vice-versa.

A Mancha Cega é a área em que o Eu não tem conhecimento das impressões e percepções que os Outros têm a respeito dele.

A Fachada corresponde ao quadrante em que os Outros não têm conhecimento acerca das percepções que o Eu tem sobre eles.



O Desconhecido é a área em que o Eu não tem qualquer impressão ou percepção sobre os Outros e vice-versa.

Importante ressaltar que as áreas dos quadrantes acima não são estanques, podendo variar de tamanho, à medida que os sujeitos trocam feedback.

## **2 Metodologia**

Conforme abordado na fundamentação teórica, relacionamento interpessoal e comunicação estão fortemente ligados, mostrando uma dependência bem relevante da comunicação suportando o relacionamento interpessoal. Dentro desta linha de pensamento, onde os dois aspectos comportamentais formam um par, a proposta para ser aplicada na nova rodada do modelo de desenvolvimento humano e organizacional é a janela de JOHARI. Trabalhar um texto que apresente os conceitos básicos que estão envolvidos como a percepção que cada indivíduo possui do outro e também de si mesmo, a prática de dar e receber *feedback* com o objetivo de reduzir as áreas cega e oculta e ampliar a área aberta. Demonstrar os ganhos possíveis no relacionamento interpessoal quando o processo de comunicação flui dentro da equipe e a correlação existente entre o relacionamento interpessoal e a produtividade, conforme os estudos de Kurt Lewin.

Esta proposta pode ser desenvolvida através de uma sequência de três ou quatro reuniões onde na primeira apresenta-se a fundamentação teórica de comunicação e de relacionamento interpessoal numa linguagem simples. Neste momento é interessante gerar algumas indagações para que a equipe reflita sobre a importância e o impacto da comunicação no relacionamento interpessoal, o que pode ser feito para melhorar a comunicação, etc. Na segunda e talvez terceira reuniões apresenta-se o texto sobre a

janela de JOHARI e busca com que cada membro da equipe reflita sobre como está sua área oculta e se existe algo que gostaria de compartilhar, ampliando sua área aberta. Na última reunião sugere-se tratar o feedback com o objetivo de reduzir a área cega e consolida-se o trabalho apresentando a forte relação entre comunicação e relacionamento interpessoal e o impacto disso na produtividade.

## **CONCLUSÃO**

A proposta apresentada neste trabalho, visa desenvolver dois aspectos comportamentais que apresentam oportunidades de melhorias na equipe em questão conforme resultados compilados da primeira rodada de aplicação do modelo de desenvolvimento humano e organizacional. Comunicação e relacionamento interpessoal são aspectos relativamente simples do ponto de vista teórico, porém bastante complexos do ponto de vista prático, uma vez que dependem única e exclusivamente da interação que ocorre entre os diversos membros da equipe e esta interação está sujeita a um grande número de variáveis das quais não se tem o devido controle. Utilizar a Janela de JOHARI como ferramenta para desenvolver estas duas competências facilita entendimento e torna prático a aplicação dos conceitos de comunicação e relacionamento interpessoal, o que é fundamental para uma equipe de técnicos e engenheiros.

Teoricamente é possível concluir que existe relação entre comunicação, relacionamento interpessoal e produtividade, o que está alinhado com a visão da empresa. A expectativa é que a relação teórica se comprove na prática.

## **REFERÊNCIAS**

COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: PPGA/FEA/USP, abr.-jun. 2002.

DUTRA, Denize A. Apostila da Disciplina Comunicação, Liderança e Poder. ISAE/FGV, 2012

FRITZEN, Silvino José. Janela de Johari. Petrópolis: Ed. Vozes, 1978.

MAILHIOT, G. B. Dinâmica e gênese dos grupos. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.