

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

MARIA FERNANDA PAULINO DE MORAIS

GESTÃO DE PESSOAS:

A secretária executiva nas novas relações de trabalho

BAURU

2007

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

MARIA FERNANDA PAULINO DE MORAIS

GESTÃO DE PESSOAS:

A secretária executiva nas novas relações de trabalho

**Monografia de Iniciação Científica apresentada
ao Centro de Ciências Exatas e Sociais
Aplicadas como parte dos requisitos para
obtenção do título de bacharel em Secretariado
Executivo Bilíngüe, sob orientação da Prof^a
Esp. Ana Cristina Maia de Araújo Acosta.**

BAURU

2007

MARIA FERNANDA PAULINO DE MORAIS

GESTÃO DE PESSOAS:

A secretária executiva nas novas relações de trabalho

Monografia de Iniciação Científica apresentada ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe, sob orientação da Prof^ª Ana Cristina Maia de Araújo Acosta.

Banca examinadora:

Regina Albuquerque

Suely Regina Bettio

Bauru, 2007.

Dedico este trabalho à minha orientadora Profª Esp. Ana Cristina Maia de Araújo Acosta, que sabiamente dirigiu-me para a obtenção do resultado aqui apresentado;

ao meu noivo Leandro, por estar ao meu lado oferecendo força e compreensão;

à minha família, especialmente aos meus pais, Nilço e Maria pela oportunidade e a torcida, sem nunca medirem esforços para que eu pudesse alcançar meus objetivos em minha jornada profissional e educacional.

Agradeço primeiramente a Deus, por estar iluminando meu caminho para que aqui eu pudesse chegar;

aos meus professores pelos ensinamentos durante todo o período da graduação;

às minhas colegas de turma pela troca de conhecimentos;

e aos meus colegas de trabalho pela paciência e compreensão.

“Grandes líderes mudam de estilo
para levantar a auto-estima
de suas equipes.
Se as pessoas acreditam
nelas mesmas é impressionante
o que elas conseguem realizar”.

Sam Walton

RESUMO

O trabalho vem se transformando ao longo dos tempos e exige que cada profissional busque sua estabilidade no mercado. Na era da tecnologia, quem não acompanhar as novas mudanças não se estabilizará no mercado profissional. Ouve-se cada vez mais sobre a escassez do emprego, mas o que realmente temos são novas formas de trabalho. Vários são os problemas encontrados dentro das organizações, principalmente quando se fala em produtividade, liderança, comunicação, motivação. Identificados os problemas, mencionam-se alguns parâmetros que devem ser seguidos para que se possa atingir a eficácia. Na necessidade de profissionais que orientem essas relações encontra-se o gestor de pessoas, um profissional que possui habilidades de liderança, sensibilidade, conhecimento, aptidões que facilitam o direcionamento de sua equipe. Este orientador pode, sem dúvidas, ser um profissional de secretariado, que após mudanças no seu papel nas organizações, atua também como gestor de pessoas, facilitando as relações de trabalho e lidando com um quadro muito valioso dentro das empresas: o colaborador. Na posição que ocupa dentro das empresas, a secretária executiva acompanha todos os negócios e, por sua vez, as pessoas que lá trabalham. Através desse trabalho o leitor poderá entender melhor essa nova função dos profissionais de secretariado que é a gestão de pessoas, ferramenta essa, relevante e necessária no mundo atual dos negócios.

Palavras-chave: trabalho, gestão de pessoas, motivação, colaborador, secretária.

ABSTRACT

The work comes transforming throughout the times and demands that each professional searches its stability in the market. In the age of the technology, who not follow the new changes will not be stabilized in the professional market. Each time hears more on the scarcity of the job, but what we really have are new forms of work. Several are the joined problems inside of the organizations, mainly when it is said in productivity, leadership, communication, motivation. Identified the problems, some parameters are mentioned that must be followed can to reach the effectiveness. In the necessity of professionals that has guided these relations the manager of people, a professional meets who possess leadership abilities, sensitivity, knowledge, aptitudes that facilitate the aiming of its team. This person who orientates can, without doubts, to be a secretaryship professional, those after changes in its paper in the organizations, also acts as manager of people, facilitating the work relations and dealing with a very valuable picture inside of the companies: the collaborator. In the position that occupies inside of the companies, the executive secretary follows all the businesses and, in turn, the people who work there. Through this work the reader will be able to better understand one of the new functions of secretary professionals that is the manager of people, instrument this, important and necessary in the actual business world.

Word-key: work, management of people, motivation, collaborator, secretary.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS PESSOAIS.....	17
QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE CHEFE E LÍDER.....	21
QUADRO 3 – OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	25
QUADRO 4 – TIPOS DE AUTORIDADE.....	36

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO.....	20
FIGURA 2 – A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW.....	29
FIGURA 3 – AS CONDIÇÕES ANTECEDENTES DO CONFLITO E AS PERCEPÇÕES.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.1 O PAPEL DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA	13
2.1.1 MUDANÇAS TECNOLÓGICAS.....	15
2.1.2 O QUE AS PESSOAS FAZEM SEM EMPREGOS?	16
2.2 COMUNICAÇÃO	18
2.3 LIDERANÇA	21
2.4 PROCESSOS MOTIVACIONAIS	26
2.4.1 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO	28
2.5 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	31
2.5.1 COMPORTAMENTO DE CONFLITO.....	33
2.6 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES	34
2.7 A SECRETÁRIA EXECUTIVA COMO GESTORA DE PESSOAS	38
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	42
ANEXO A	44
O CHEFE VAI ACABAR	44

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem enfrentado grandes mudanças quanto ao mercado de trabalho.

Há uma forte tendência no desaparecimento das relações de trabalho vigoradas, ainda hoje. As empresas estão enxugando cada vez mais o seu quadro de colaboradores e exigindo daqueles que ficam maior desempenho e produção.

Surgem assim, os novos tipos de contratações, novas formas de trabalho dentro das organizações, com horários flexíveis de forma que cada colaborador se adeque a realidade da empresa para então atingir os resultados propostos.

Nesse cenário percebe-se como é importante a gestão de pessoas, ou seja, a melhor forma de lidar com esses colaboradores que além da pressão do mercado, estão cada vez mais abarrotados de trabalho, têm que saber se comunicar, acompanhar todos os avanços tecnológicos e ainda obter os resultados propostos pela empresa.

Embora seja uma mudança, e a maioria das pessoas ainda têm horror a elas, é preciso vencer este paradigma e estar pronto para ficar inserido no mercado.

Os gestores de pessoas devem acompanhar essas mudanças e dar condições para que os colaboradores da empresa trabalhem em foco para atingir os objetivos propostos.

Existem perguntas importantes para identificação do problema, como: um ambiente desapropriado afeta o resultado final? Será atingida a eficácia esperada caso o colaborador não encontre condições para isso?

Através do método de pesquisa bibliográfica, tem-se como objetivo compreender quais são os pontos determinantes para um bom resultado no trabalho e no relacionamento interpessoal, demonstrar o porquê das empresas, na era da tecnologia, encontrarem tanta dificuldade em obter resultados positivos de seus colaboradores e identificar a secretária executiva como gestora de pessoas.

2 Gestão de Pessoas

2.1 O papel do trabalho e das organizações na sociedade contemporânea

O trabalho tem seu lugar de destaque na sociedade contemporânea tornando-se centro de vida para os indivíduos, sendo sempre submetido ao capital. Essa dominação do capital, segundo Siqueira (2006), pode ser verificada, por exemplo, nas eclosões de greve desde o final do século XIX nos Estados Unidos, que mostram o quanto a força dominante está disposta a usar da violência, inclusive do aparato estatal para manter seu poderio.

Dessa forma, podemos verificar a forte tendência do mundo capitalista que tem força expressiva na vida de todos: as novas relações de trabalho, o grande número de desemprego, as transformações sociais das últimas décadas.

Nesse momento, as características do capital aparecem ainda mais fortes, mostrando qual é seu verdadeiro papel, o de expandir constantemente o valor da troca. “Ele se torna parte central de toda a dinâmica e permite o crescimento dos valores de troca” (SIQUEIRA, 2006, p. 34).

Os indivíduos são subordinados por este capital e representam nas organizações um patrimônio das empresas e mesmo assim lutam para se manterem inseridos no sistema tendo como seu principal inimigo o desemprego.

Como todos sabem, o trabalho está cada vez mais escasso. Em seu lugar surgem as contratações temporárias e serviços sem contrato a longo prazo, sem preocupações com a carreira, segurança e estabilidade.

As empresas, principalmente as de grande porte, estão diminuindo cada vez mais o número de colaboradores.

As mudanças nas estruturas organizacionais exigem cada vez mais, que os poucos funcionários que restaram na organização, se dediquem fortemente e com lealdade a elas.

Vale lembrar que quando uma organização é formada, os primeiros colaboradores contratados “vestem a camisa da empresa”, atuam como se fossem os próprios donos, dando tudo de si para ver o crescimento da instituição e conseqüentemente o seu.

Já nas contratações seguintes, aqueles que vêm depois, não têm o mesmo objetivo, não se importam em conhecer a missão e a política da empresa na qual foram inseridos, a partir daí o ciclo de crescimento tem uma ruptura e começa a ter dificuldades para a obtenção dos resultados.

Logo, cabe ao indivíduo manter a sua empregabilidade no mercado, envolvendo-se num ambiente de competitividade e atualizações constantes. “É levado a se atualizar constantemente, mas acaba não conseguindo acompanhar essa rapidez das mudanças sem tornar-se ansioso, angustiado” (SIQUEIRA, 2006, p. 35).

Os gerentes de nível intermediário são os que mais correm risco de perder com esse enxugamento, segundo Siqueira (2006), eles sentem-se mais comprometidos com a empresa do que os outros funcionários, têm atribuições que permitem que possam ser admirados e reconhecidos. Do ponto de vista deles, as conquistas individuais conferem um sentido para suas vidas. Perdem muito mais com a demissão do que os funcionários de chão de fábrica. Aqueles que alcançam um nível social, a perda do emprego pode representar uma perda de sentido da vida, do padrão que eles estavam acostumados e do reconhecimento que eles tinham dentro das empresas.

Vivemos no tempo da automação nas organizações, seja na parte operacional ou até mesmo na parte administrativa, as máquinas tomam conta das instituições que buscam cada vez mais obter lucros e produção em tempo muito menor. Sendo assim, a mão-de-obra está cada vez menos procurada e os profissionais devem ser cada vez mais especializados.

Vergara (2000), comenta que as atuais relações de trabalho dão lugar ao compartilhamento de responsabilidades, espera-se que as empresas ofereçam oportunidades aos seus colaboradores e eles, conseqüentemente, comprometam-se com os resultados.

Surgem os contratos temporários e as terceirizações. Algumas empresas até flexibilizam os horários de seus funcionários de modo que eles possam se adequar às mudanças e instabilidades no mercado.

Hoje já não contratamos empresas que executam determinado trabalho, contratamos pessoas que possuem CNPJ e prestam serviços de acordo com o procurado por cada um.

Por fim, podemos compreender que o trabalho passou e ainda passará por várias mudanças e quais foram essas transformações sofridas pelas organizações e indivíduos.

Enriquez (1997 apud SIQUEIRA, 2006) levanta várias questões de extrema relevância para entender esse processo de mudanças. O primeiro ponto abordado pelo autor refere-se à estrutura taylorista, a de que a tecnologia vem assumindo forte influência sobre a sociedade. O homem se defronta cada vez mais com a padronização dos processos e realização dos trabalhos e com a sofisticação tecnológica, tornado seu trabalho, algumas vezes sem sentido. O segundo ponto apontado pelo autor é a transformação da empresa em local não-cultural e antipedagógico, em que o indivíduo é levado, manipulado pela empresa bloqueando sua reflexão crítica quanto ao que está desenvolvendo. A empresa trabalha no sentido de

desenvolver a identificação dos funcionários com seus valores, isto é, que o indivíduo seja controlado para alcançar os resultados por ela almejados.

2.1.1 Mudanças tecnológicas

A automação e a informatização dos escritórios exigem cada vez mais dos empregados, ao mesmo tempo em que requer habilidades diferenciadas, a tecnologia muitas vezes se faz presente em equipamentos e máquinas que tomam o lugar do trabalhador para a execução das tarefas (VERGARA, 2000).

É comum encontrarmos empresas em que há alguns anos tinham seu quadro social cheio, um ambiente de trabalho que todos almejavam, muitos contatos, pessoas por todos os lados, parecia até que cada cliente deveria ter seu atendente exclusivo, e hoje o que vemos são empresas cada vez mais enxutas, nas quais todos devem saber um pouco de tudo – a tão famosa visão holística – e os clientes, em alguns casos, fazem suas compras, são atendidos por meio de máquinas que resolvem seus problemas.

A tecnologia da informação, segundo Vergara (2000), que tem como aliados os avanços da microeletrônica e das telecomunicações promove um grande impacto no fluxo e tratamento das informações, mas mesmo assim não resolve o maior problema de todas as empresas: comunicação.

Fournies (1992) afirma que para que uma máquina se torne economicamente viável, os resultados que ela produz devem exceder os custos de sua manutenção e operação. Isso cabe também ao trabalhador, que deve dar a empresa uma contribuição maior do que o seu custo de manutenção. Quando os custos se igualam a contribuição, a relação se transforma em obra de caridade.

É importante lembrar que máquinas e equipamentos não podem sentir qual é o problema que o cliente está tendo com determinado produto adquirido, ou até mesmo qual o real motivo que ele deseja comprar alguma mercadoria, se é uma necessidade ou porque acordou com algum problema e precisa descarregar seu estresse, sua angústia de alguma forma.

Por outro lado os trabalhadores podem trabalhar em uma organização virtual ou teletrabalho, as pessoas têm em casa sua *home office* e são ligadas às empresas por meios eletrônicos.

Sem dúvida, esta é mais uma mudança nas relações de trabalho, essas empresas precisam aprender a trabalhar com parceiros e a controlar, não mais as pessoas e seu tempo, mas os resultados.

2.1.2 O que as pessoas fazem sem empregos?

Neste momento é comum ouvir esta pergunta, pois todos têm aversão às mudanças e principalmente quando dependemos tanto delas, como no caso, o trabalho.

Algumas alternativas são óbvias, segundo Bridges (1995) você pode iniciar um negócio próprio, tornar-se um artista, trabalhador autônomo, trabalhar por empreitada na sua casa. E sob esta pressão, nas empresas americanas, as pessoas estão optando cada vez mais por essa nova tendência. Outra resposta é que você pode fazer aquilo que um número cada vez maior de pessoas está fazendo, trabalham em uma empresa em tempo integral, mas sob condicionamentos de demais fluídos para serem chamados empregos.

“Você não durará muito tempo na Microsoft se o seu emprego for apenas um emprego.” É assim que Teresa Stowell, uma engenheira de projetos de software, descreve como é trabalhar na fabricante de software de Seattle. Para começar, não existem horários regulares; os prédios estão abertos aos trabalhadores 24 horas por dia. As pessoas trabalham a qualquer hora, o tempo todo, sem nenhum registro de suas horas de trabalho, mas com todos observando sua produção. Elas têm a responsabilidade de prestar contas não a gerentes convencionais, mas a equipes de projetos das quais elas fazem parte. Essas equipes, por sua vez, provavelmente são subconjuntos de algum grupo maior, e, num projeto muito grande como o desenvolvimento do sistema operacional Windows para PC's, pode haver muitos agrupamentos de projetos dentro do projeto maior.

Dentro de cada equipe, sempre é dado às pessoas um pouco mais do que aquilo que elas podem realizar sozinhas, de forma que há constante colaboração entre os membros da equipe. A cada novo empregado, dada as importantes responsabilidades desde o primeiro dia, é designado um “companheiro/mentor” para ajudá-lo a aprender o serviço. Nas palavras de um repórter que entrevistou pessoas de toda a empresa, a Microsoft “confia que eles façam aquilo que já sabem fazer, deixa-os livre para que resolver problemas e ajuda-os quando ficam ‘engasgados’” (BRIDGES, 1995, p. 47).

O exemplo da Microsoft, já conhecido por muitos, nos dá um parâmetro do que seria na realidade o trabalho ideal, em uma empresa espetacular. Vemos que a organização dá a oportunidade do colaborador executar todo o seu potencial oferecendo a ele toda a estrutura e confiança para desenvolver seu trabalho e conseqüentemente crescer junto com ela. Na Microsoft normal e satisfatório passou a ser sinônimo de abaixo do padrão, desta forma

identificamos que nas organizações do futuro “commodities” já não fazem mais parte de seus cotidianos, é necessário ir além.

Mas para acompanhar essas mudanças e sobreviver neste novo cenário do trabalho é preciso educar as pessoas, dando a elas fatores para que se motivem e acompanhem a linha da organização.

Mas para isso a gestão das pessoas também deve ser diferente da que se tinha há anos, hoje o gestor deve ter competências que antes não eram necessárias e assim, como as empresas, passaram por adaptações, sendo imprescindível à qualificação do profissional.

Vejam os a seguir um quadro que retrata algumas das características pessoais que se associam a mentalidade global.

Quadro1 – Características pessoais.

Conhecimento	Precisa ser amplo e profundo, cobrindo aspectos técnicos e do negócio, contribuindo para gerir adequadamente o processo competitivo.
Conceituação	É o pensamento abstrato, a capacidade conceitual necessária para lidar com a complexidade das organizações atuais. Para tanto, gestores devem ser, simultaneamente, especializados e holísticos em sua maneira de pensar, o que implica conciliar análise e síntese.
Flexibilidade	Refere-se à adaptabilidade necessária para lidar com as mudanças rápidas do ambiente, o que permitirá ser capaz de lidar com processos, em vez de regras e procedimentos.
Sensibilidade	É necessária para lidar com as diferenças individuais e presentes nas equipes. Para isso, é importante não só estar integrado e emocionalmente estável, como também aberto para outros pontos de vista e predisposto a questionar suposições, valores e convicções.
Julgamento	Está associado à qualidade de lidar com a incerteza, cada vez mais presente nas decisões gerenciais.
Reflexão	Oferece a perspectiva necessária para lidar com as exigências de um aprendizado contínuo.

Fonte: Adaptado de VERGARA, 2000, p. 37 e 38

Para o autor, características pessoais representam o lado ser da gestão, já as competências o lado fazer. “Competência é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”. Rhinesmith (1993 apud VERGARA, 2000).

Rhinesmith (1993), elenca algumas competências que o gestor deve usar para conhecer a si e aos outros, tais como:

- Gestão da competitividade, que se refere à capacidade de colher informações globalmente e aplicá-las.
- Gestão da complexidade diz respeito à capacidade de lidar com muitos interesses, contradições e conflitos.
- Gestão da adaptabilidade trata-se de ter flexibilidade e disposição para mudanças.
- Gestão de equipes está relacionada à capacidade de lidar com múltiplas habilidades funcionais, níveis diferenciados de culturas, experiências e aprendizados.
- Gestão da incerteza diz respeito à capacidade de lidar com mudanças contínuas equilibrando o fluxo e o controle, por isso, é importante que o gestor se prepare para a mudança e não contra ela.
- Gestão de aprendizado significa a capacidade de aprender sobre si mesmo e facilitar o aprendizado dos outros.

Desta forma, o trabalho do gestor de pessoas deve ser otimizado a partir das competências citadas anteriormente promovendo entre gestores e subordinados a sinergia necessária para a maximização dos resultados.

Outra competência do gestor é saber liderar, para assim direcionar sua equipe de trabalho para o planejado.

2.2 Comunicação

A palavra comunicação (em Latim *Communis*) em seu significado mais simples refere-se ao processo total da vida do homem em relação ao grupo social.

A comunicação é um atributo essencial da atividade humana. Dela depende o entendimento social, familiar e profissional.

Se separarmos a palavra comunicação, teremos mais uma forma para entender o seu significado:

COMUM / AÇÃO (ação de tornar comum uma idéia)

Comunicação é prioridade estratégica para a empresa. É muito importante nos fazermos entendidos nos negócios.

Sabemos que sua falta traz grandes problemas. A comunicação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada.

Comunicar envolve também alguns sistemas de comunicação como o telefone, fax, televisão, e-mail, por exemplo.

A comunicação é um processo cíclico composto de seis etapas, a saber:

- Emissor: aquele que emite a mensagem;
- Mensagem: o objeto da comunicação ou da transmissão;
- Receptor: que recebe a mensagem;
- Código: forma utilizada para transmitir a mensagem: linguagem oral, escrita, gestual, expressões...;
- Canal: o meio pelo qual a mensagem será enviada ao receptor;
- Ruídos: tudo que impede a comunicação de acontecer ou atrapalha fazendo com que a comunicação não seja perfeita.

É um processo sistêmico que pode ser representado graficamente, como na figura a seguir:

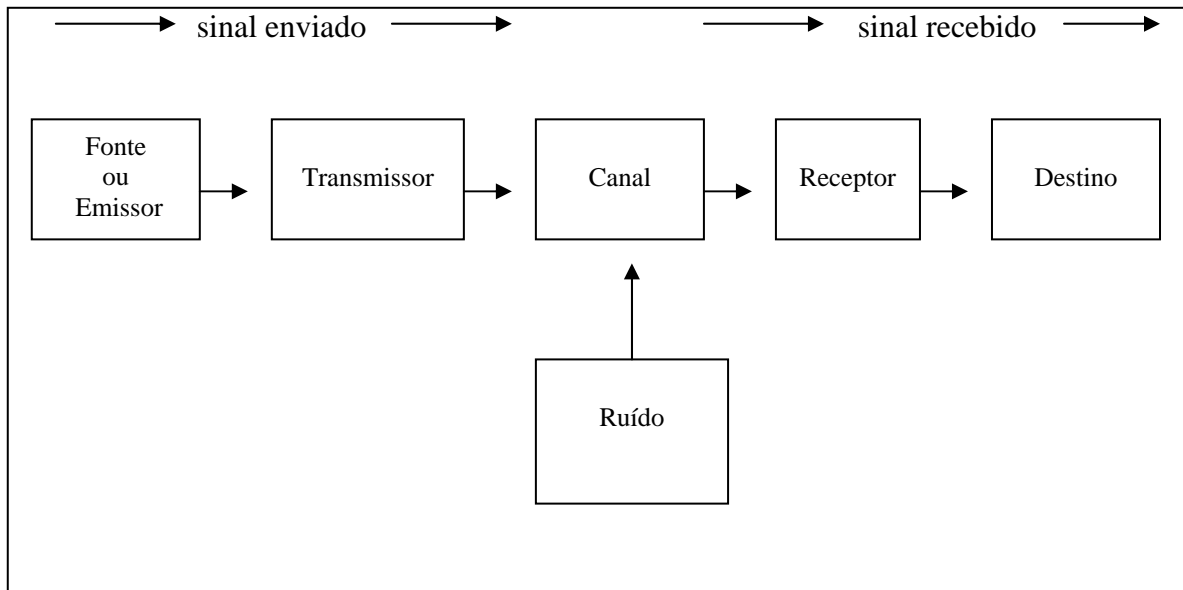


Figura 1 – O Sistema de comunicação.

Fonte: CHIAVENATO, 1994, p. 115.

“O processo de comunicação humana é contingencial pelo fato de que cada pessoa é um microsistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética e pelo seu histórico psicológico” (CHIAVENATO, 1994, p. 124).

Desta forma, as comunicações nas empresas não são perfeitas, pois são transformadas de acordo, ao longo do processo, ao receber uma mensagem, quase sempre se recebe algo diferente do original. Chiavenato (1994) sugere três tipos de transformação da comunicação: a omissão, a distorção e a sobrecarga, vejamos:

- **Omissão:** é a supressão da mensagem, acontece muitas vezes quando o volume do assunto é muito grande e o receptor não consegue captar todo o conteúdo.
- **Distorção:** significa a alteração da mensagem em suas passagens pelos diversos agentes do sistema. Pode ocorrer pela percepção seletiva das pessoas, ou seja, cada pessoa seleciona consciente ou inconscientemente os estímulos e informações que os interessa e passa a omitir os demais.
- **Sobrecarga:** ocorre quando os canais de informação condizem grande volume de informações, maior que a capacidade. A sobrecarga provoca omissão e contribui para a distorção.

Difícilmente a comunicação ocorre sem problemas. Chiavenato (1994) coloca ainda que existem barreiras à informação, isto é, restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação. O boato é um exemplo típico da comunicação distorcida, ampliada e muitas vezes desviada.

As barreiras causam perda de comunicação entre as pessoas e é preciso tomar muito cuidado para que as relações pessoais sejam facilitadoras e não causadoras de conflito nas organizações. Falaremos sobre conflitos mais a frente.

2.3 Liderança

“Liderança é a habilidade de levar pessoas a fazer o que não gostam, gostando de fazê-lo”.

Harry Truman

A liderança hoje é uma das mais importantes técnicas gerenciais usada para motivar e obter os melhores resultados de sua equipe.

Antes não havia comprometimento da liderança nas empresas para com o desenvolvimento das pessoas pela razão de que isso não se mostrava realmente necessário (CAMPOS, 1995).

Campos (1995) cita ainda alguns fatores que contribuíram para esta situação:

- A falta de concorrência;
- As empresas eram “proprietárias” de seu mercado;
- Não era necessário dominar conhecimento;
- Forte influencia da cultura taylorista, isto é, a responsabilidade por especialidade;
- Muito treinamento sem consequência;
- Pouca consciência da necessidade de treinamento na função (atividades do dia-a-dia).

Desta forma, o líder chega para dar outro aspecto às organizações, a novas formas de gestão, conduzindo o trabalho humano e aproveitando-o da melhor forma.

Existem diferenças entre líder e chefe, vejamos o quadro a seguir:

Quadro 2 – Diferenças entre chefe e líder.

O CHEFE	O LÍDER
- Motivação material	- Motivação espiritual
- Que as coisas sejam feitas da forma certa	- Foca na ação e não na metodologia
- O erro é um custo	- O erro é uma lição
- Pensa e fala “EU”	- Pensa e fala “NÓS”
- Olha para o ontem e quer fazer o hoje	- Olha para o amanhã e tenta fazer o hoje

Fonte: Adaptado de BATISTA, 2002, p. 24

Vergara (2000) “há pessoas que ocupam cargos de chefia, mas não exercem liderança”, o máximo que conseguem fazer é se fazerem obedecidas por coação ou por interesse particular das pessoas a quem chefiam.

Todos sabem que as empresas necessitam de pessoas líderes para serem alcançadas a missão, visão e os objetivos da empresa, pois como qualquer coletividade, é movida por movimentos de cooperação e de conflito.

“O papel da liderança é integrador, muito necessário em épocas de organizações virtuais. Ele possibilita a união das pessoas mesmo que elas não estejam fisicamente próximas” (VERGARA, 2000, p. 74).

Vivemos em uma época democrática, na qual as pessoas dentro das organizações têm a autonomia para participar das decisões, darem sugestões.

Segundo Topping (2002), dificilmente os gerentes dispõem de meios para decidirem sozinhos, sem a participação das demais partes envolvidas e simplesmente ditar ordens aos subordinados – lembrando-se de que gestores não têm subordinados, têm parceiros com os quais compartilha sua causa. A solução consiste no desenvolvimento da liderança.

O desafio do líder é criar maneiras de garantir o contínuo aprimoramento e o crescimento dos membros de sua equipe.

Topping (2002) cita alguns critérios a serem considerados:

- Criar um ambiente em que todos se encorajem a aprender e a crescer;
- Identificar as competências prioritárias a serem desenvolvidas pelo pessoal;
- Promover meios para que cultivem essas competências;
- Elaborar planos de desenvolvimento individual;
- Integrar o tanto quanto possível o desenvolvimento de pessoas nas atividades do dia-a-dia.

Nesses tempos de escassez de empregos e automatização é muito importante que o líder reconheça o verdadeiro papel de seus colaboradores.

Para Friedman, Hatch e Walker (2000) os líderes de negócios de hoje têm uma nova arma para planejamento: o capital humano. As empresas estão começando a ver que as pessoas não são apenas uma “despesa” na demonstração dos resultados, mas um “ativo” que não consta no balanço e que garante a própria sobrevivência da organização.

“Pelo seu próprio nome, a noção de ‘capital humano’ não considera as pessoas um recurso precíval a ser consumido, mas um bem valioso a ser desenvolvido” (FRIEDMAN, HATCH E WALKER, 2000, p. 14).

A idéia é dar valor às pessoas, as empresas devem ir além das noções de recursos humanos e em direção à noção do capital humano. A própria palavra “recurso” – do latim *resurgere*, levantar novamente - dá a idéia de renovável, disponível, que pode ser retirado quando necessário.

As empresas dispõem milhões em máquinas, cujo valor se deprecia com o tempo, mas ficam relutantes em investir valores semelhantes nas pessoas, cujo valor aumenta com o tempo (FRIEDMAN, HATCH E WALKER, 2000).

É por esse motivo que os indivíduos não podem deixar de estar sempre se atualizando e acompanhando as mudanças que acontecem em questão de segundos.

Friedman, Hatch e Walker (2000) afirmam que esse novo cenário está chamando a atenção dos executivos de negócios: a meta de empregar, reter e motivar melhor seus colaboradores. Começaram a entender a diferença entre recursos humanos – a mera extração de um reservatório de mão-de-obra disponível – e capital humano – a transformação das pessoas em poder de mercado por meio de programas estratégicos.

Já os executivos da área de recursos humanos das organizações estão atentos a outro caso: a intensificação das saídas ou perdas, a chamada rotatividade de pessoal ou *turnover*. Dessa forma, o desligamento de pessoal deve ser compensado por meio de novas admissões, para manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação dos sistemas (CHIAVENATTO, 2004).

Em toda organização saudável, ocorre normalmente um pequeno número de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema. Chiavenato (2004), afirma ainda, que a rotação escapa ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por parte dos empregados aumentam substancialmente de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, ocorre, geralmente, um aumento na rotação de pessoal.

No caso da rotatividade ocorrer por parte da organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente, ou seja, intercambiar parte de recursos humanos por outros recursos de melhor qualidade encontrados no mercado, então está sob controle da organização.

Para Chiavenato (2004), a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos acontecimentos localizados interna ou externamente à organização.

Como efeito externo pode-se citar a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho.

Entre os fenômenos internos, que ocorrem dentro das organizações, Chiavenato (2004) cita: a política salarial e de benefícios da organização, o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, as oportunidades de crescimento profissional oferecida pela organização, o tipo de relacionamento humano e as condições físico-ambientais de trabalho, entre outros.

Quando há um número muito grande de rotatividade a empresa perde não só de um lado. Primeiro porque será necessário dispor tempo e dinheiro, pois existem custos primários, isto é, custo de recrutamento e seleção, registro e documentação, integração, desligamento e os secundários, como reflexos na produção, na atitude do pessoal, custos extralaboral, extra-operacional e os custos terciários, de rotatividade de pessoal, extra-investimentos e perda nos negócios (CHIAVENATO, 2004).

Pensando por outro lado, quando falamos das empresas não investirem em seu capital humano encontramos, talvez o real motivo: a rotatividade de pessoal.

O gestor como líder, requer muitas habilidades para conciliar todas estas dificuldades, deve ter empatia para então compreender o que se passa entre colaborador e organização.

Ser líder requer humildade para aprender permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los para uma causa, no caso as escolhas da empresa.

Marins (1995) observa que muitos executivos não possuem o hábito de se reciclar, participando de seminários, lendo livros. São pessoas razoavelmente bem sucedidas e por isso pensam que não precisam mais aprender, o que é um grande engano.

Chiavenato (1994) comenta sobre estilos de liderança, que são padrões recorrentes de comportamentos exibidos pelos líderes.

Vejamos o quadro a seguir com três estilos de liderança pesquisadas por White e Lippitt (1939 apud Chiavenato, 1982, p. 437-440).

Quadro 3 – Os três estilos de liderança.

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas fica totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critérios do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do líder	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: CHIAVENATO, 1994, p. 140.

Os três estilos de liderança são bastante distintos e mostram claramente os contrastes de cada tipo de gestão.

Analisando o quadro podemos concluir que a melhor maneira de liderança é a democrática, pois como sabemos, quando se dá a oportunidade para as pessoas exporem suas idéias elas se motivam para a obtenção dos resultados colocados pelo grupo.

Vergara (2000) coloca também que se espera que o gestor/líder seja hábil na busca de clarificação dos problemas. Deve-se usar mais tempo identificando qual o problema que a empresa tem do que fazê-lo apressadamente e depois ficar arrependido pelo resto dos seus dias. Às vezes perde-se um precioso tempo para melhorar as coisas, mas é preciso saber se este algo merece continuar.

Por fim, o autor faz algumas sugestões para os gestores/líderes:

- Espere o impossível;
- Deseje o diferente;
- Questione;
- Ouça as vozes menos experientes;
- Abra as cortinas de sua mente e encontre possibilidades;
- Acredite que organização inteligente é organização humanizada.

Contudo as empresas precisam não só de líderes eficientes como também eficazes. Não deve se prender aos meios somente é preciso obter resultados que só podem ser alcançados quando possuímos esse tipo de liderança.

Além do mais, um grande atributo do líder é saber lidar com grupos de trabalhos ajudando-os a sentirem-se motivados através de suas próprias tarefas e do clima organizacional.

2.4 Processos motivacionais

O que é motivação?

Segundo Vergara (2000), motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. Pode ser intrínseca, isto é, nasce conosco, pois ninguém pode motivar ninguém, o que se pode fazer é dar condições para que a pessoa sinta-se motivado a fazer algo. Ou ser extrínseca, ou seja, quando se está em um ambiente que lhe dá condições para que você sinta-se incentivado a fazer algo, ou até mesmo salário, relacionamento com os colegas, benefícios sociais, modelo de gestão, os chamados fatores higiênicos segundo Frederick Herzberg, que veremos mais a frente.

Chiavenato (1994) afirma que funcionários motivados são avidamente procurados pelas empresas, mas ainda são criaturas raras, até mesmo porque a ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho. As empresas querem colaboradores motivados, mas não se preocupam em dar condições para que eles se motivem.

Podemos encontrar em muitos lugares, não só nas organizações, pessoas que estejam muito motivadas e outras nem um pouco. Para Vergara (2000), tudo depende das situações em que cada pessoa vive. Um bom salário, autonomia para ir e vir, ter um trabalho que lhe abra caminhos para o crescimento, no qual você possa mostrar todo o seu potencial são fatores que motivam as pessoas.

As necessidades ou motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa. Cada pessoa possui suas próprias necessidades. Daí resulta que os motivos ou necessidades são pessoais e individuais, pois são determinados pelos fatores que formam a personalidade, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas através da experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente em diferentes épocas ou situações (CHIAVENATO, 1994, p. 167).

É importante lembrar que alocamos mais tempo para atividades quando estamos motivados. Quanto mais as pessoas gostam do que fazem, mais querem fazê-lo.

Campos (1995) relaciona o trabalho humano com a sobrevivência. Que as pessoas motivam-se para o trabalho para conseqüentemente receber elementos necessários a sua sobrevivência.

As relações de trabalho são também balanceadas pelos indivíduos. Cada um geralmente faz suas comparações com o que oferece ao seu trabalho e o quanto recebe dele, seria uma relação de equidade.

Vergara (2000) também coloca que cada pessoa tem valores, necessidades, cultura, formação profissional, enfim, uma história de vida diferente, portanto o que parece altamente motivador para uns é enfadante, desinteressante para outros. O gestor deve saber lidar com essas diferenças. O primeiro passo é ter sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças.

Como todos são diferentes, as motivações também são. Alguns podem se sentir inteiramente motivados por fatores econômicos e financeiros, se o trabalho lhe traz esses benefícios, é certamente nele que encontre significado. Outro pode sentir-se motivado pelo

desejo de ser saudável, de ser amado, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras. Descobrir qual é o fator que lhe motiva é importante.

2.4.1 Teorias sobre motivação

Vergara (2000) cita algumas teorias para traçar parâmetros sobre motivação segundo outros autores, que seguem da seguinte forma:

Teoria de Maslow

Abraham Maslow desenvolveu na década de 50 uma teoria que tinha como base a questão das necessidades humanas, dividindo-as em dois tipos: primárias e secundárias.

As necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. As primeiras são as de nível hierárquico mais baixo da categoria, como por exemplo, sede, fome, sexo, sono. As segundas são as de necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária. Exemplo: salário, seguro-saúde, casa própria, aposentadoria e até emprego.

Já as necessidades secundárias são afetivo-sociais, de estima e das de auto-realização que constitui o topo da hierarquia. As afetivo-sociais constituem o desejo de amar e ser amado. As de estima relacionam-se à auto-estima, desejo de ser reconhecido, status. As de auto-realização de nosso próprio potencial: tarefas desafiadoras.

Para Maslow assim que as necessidades mais baixas são satisfeitas vão dando lugar às mais altas.

Na opinião de Vergara (2000) a teoria de Maslow está um pouco equivocada quando pensamos em aplicá-la de pessoa para pessoa, cultura para cultura. As necessidades tornam-se diferentes de acordo com o que cada indivíduo julga necessário para si.

Essas categorias de necessidades citadas por Maslow estão arrançadas em uma hierarquia que pode ser representada por uma pirâmide, como mostra a figura:



Figura 2 – A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte: CHIAVENATO, 1994, p. 158

Teoria de Herzberg

Frederick Herzberg na década de 60 formulou sua teoria relacionada com o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos são os do ambiente no trabalho. São extrínsecos às pessoas, dependem de benefícios sociais, salário, condições físicas de trabalho. Eles deixam de causar insatisfação nas pessoas quando existentes, mas não as deixam satisfeitas.

Já os motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito a sentimentos de auto-realização e sentimentos. Se presentes causam satisfação e se não existirem só não causam a satisfação, mas não os deixam insatisfeitos.

Vergara (2000) faz uma crítica a esta teoria, pois satisfação e insatisfação são relativas a cada pessoa, a cada ego.

Teoria de McClelland

David McClelland também usou como base as necessidades e identificou três: poder, afiliação e realização. Argumenta que essas necessidades são adquiridas socialmente, não nascemos com elas. Poder se refere às pessoas, status, prestígio, posições de influência. Afiliação refere-se a afeto e realização é atinente à auto-estima e à auto-realização.

Essa teoria é bem parecida com a de Maslow, mas segundo Vergara é mais coerente, já que McClelland diz que as necessidades podem ser aprendidas.

Teoria da expectativa

Esta teoria relaciona desempenho com recompensa. Você só fará algo se achar importante e se receber a recompensa.

Teoria da equidade

De acordo com esta teoria as pessoas se sentirão motivadas para o trabalho caso haja presença da justiça, da igualdade nas relações.

O pensamento de Geetz

Cliford Geertz diferencia motivação e disposição. Para ele motivação é um vetor, tem uma direção e duração. Disposição não leva a coisa alguma, surge e desaparece.

O pensamento de Bergamini

No pensamento de Cecília Bergamini há diferenças entre motivação e condicionamento, como segue:

Todo e qualquer estudo mais detalhado deixa flagrante a grande confusão que se tem estabelecido entre o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional, que é de ordem intrínseca, e aquele que se conhece como puro condicionamento, no qual as pessoas, simplesmente se motivam dentro das organizações. Essa movimentação é induzida por variáveis extrínsecas, representadas por recompensas ou punições advindas do ambiente que é periférico às pessoas. [...] na realidade tem parecido mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação, do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas (BERGAMINI, 1983 apud VERGARA, 2000, p. 47).

Vimos então, que motivação tem conceitos um pouco diferentes de acordo com a visão de cada autor, mas na verdade, cada um acaba chegando ao mesmo ponto: não se pode motivar ninguém, o que podemos fazer é dar subsídios para que as pessoas encontrem nas

situações fatores que possam levá-los a sentir-se motivados, em alguns momentos para uns, hora para outros, mas isso depende de cada um.

2.5 Administração de conflitos

É importante lembrar que assim como as pessoas têm necessidades diferentes os objetivos e interesses também são distintos e isso acaba gerando uma espécie de conflito. “Conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. O conflito existe quando uma das partes tenta alcançar seus próprios objetivos, ligados com outra parte e esta interfere na outra que procura atingir os seus” (CHIAVENATO, 1994, p. 181).

O conflito pode ocorrer entre pessoas ou grupos. É chamado por Chiavenato (1994) de conflito individual e pode ser:

- **Interno:** ocorre dentro das pessoas com relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagônicas. É chamado de conflito psicológico ou intra-individual, provoca um colapso nos mecanismos decisórios normais dificultando a escolha dentre várias alternativas de ação.
- **Externo:** quando ocorre entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas com interesses ou objetivos antagônicos. É chamado de conflito social.

O gestor de pessoas deve saber lidar com esses problemas, pois é evidente que haja diferenças que podem se agravar caso não sejam bem resolvidas.

Existem três níveis de gravidade dos conflitos de acordo com Chiavenato (1994).

- **Conflito percebido:** ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe por que sentem que seus objetivos são diferentes dos outros. É chamado de conflito latente, que as partes percebem existir potencialmente.
- **Conflito experienciado:** quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, medo, raiva, descrédito de qualquer uma das partes. É chamado de conflito velado, pois é oculto e não manifesto com clareza.
- **Conflito manifesto:** quando o conflito é exposto e manifestado através de comportamento, é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É chamado de conflito aberto, pois se manifesta sem dissimulação.

É importante buscar o porquê dos conflitos. Embora inevitáveis, sempre que um é resolvido surgem novos e assim sucessivamente.

Chiavenato (1994) afirma que existem condições que pré-dispõe os conflitos, tais como:

- **Diferenciação de grupos:** com o crescimento das empresas os grupos se especializam cada vez mais em certos ramos e buscam eficiência. Relacionam-se com diferentes áreas, modo de pensar e agir, maneira de trabalhar em equipe. Dessa forma surge a diferenciação: objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da empresa e talvez incompatíveis;
- **Recursos compartilhados:** os recursos empresariais são geralmente limitados e escassos. A quantidade fixa precisa ser distribuída para todos os grupos, como o capital de giro, pessoas, valores orçamentários, salários, créditos, etc. Se um grupo pretende aumentar sua quantidade de recursos outro terá que abrir mão de uma parcela dos seus.
- **Interdependência de atividades:** as pessoas e grupos de uma empresa dependem uns dos outros para desempenhar as tarefas. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar sua tarefa a menos que o outro realize a sua.

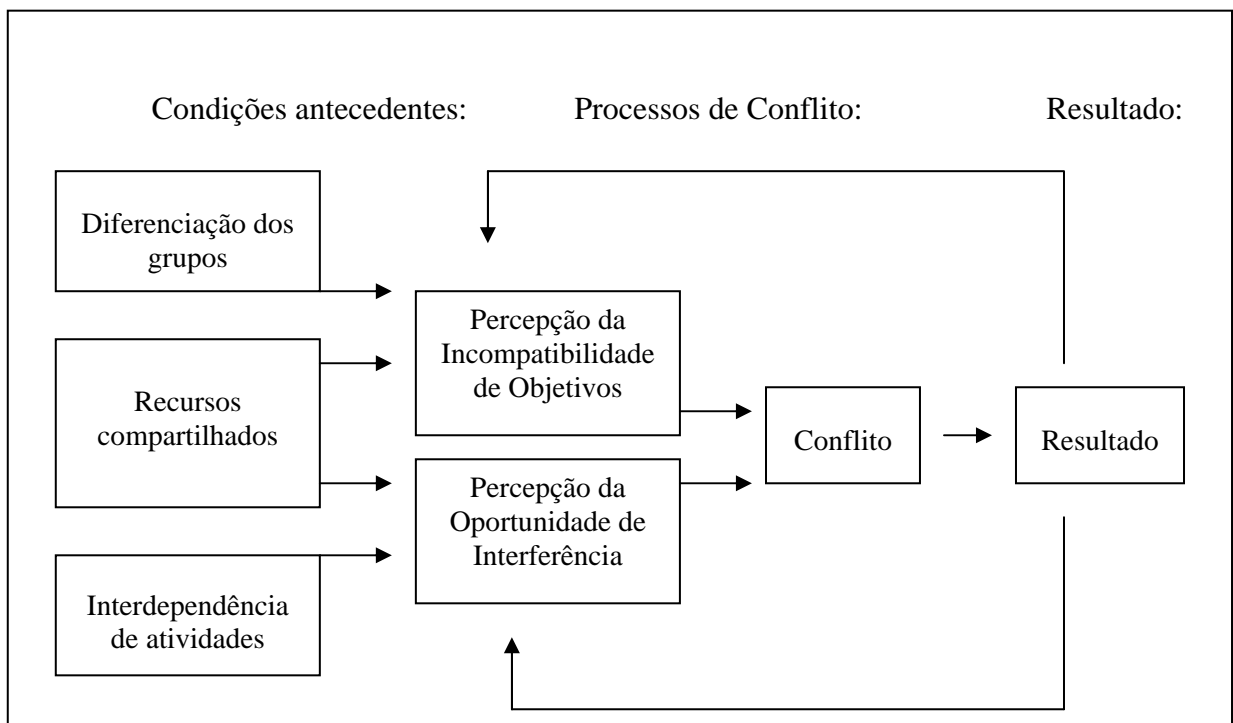


Figura 3 – As condições antecedentes do conflito e as percepções.

Fonte: CHIAVENATO, 1994, p.184

2.5.1 Comportamento de conflito

Chiavenato (1994) nos fala sobre como o conflito pode produzir reações que podem ser normal e sadia, composta por três fases:

1. **Espera:** decorre do próprio bloqueio, que é a essência do conflito. Pode ser momentânea (enquanto se localiza a via para algum tipo de ação do indivíduo) ou demorada (enquanto a solução não for encontrada pela pessoa).
2. **Tensão:** a demora provoca tensão e ansiedade que a possibilidade de frustração pode provocar.
3. **Resolução:** é o alcance da solução do conflito e o alívio da tensão. Pode ocorrer através de processos, tais como:
 - **Evitação ou fuga:** é uma forma de fugir aos problemas gerados pela divergência de interesses entre as pessoas ou grupos. Alguns conflitos são reprimidos enquanto outros podem ser evitados através do recuo, da fuga.
 - **Impasse:** é a situação em que o conflito gera um bloqueio ou uma paralisia. É um estado negativo em que ninguém chega a nada.
 - **Vitória-derrota:** é a situação em que as partes se defrontam diretamente. É uma relação ganha-perde. É tudo ou nada.
 - **Conciliação:** as partes negociam entre si para evitar a colisão frontal através de um acordo ou compromisso. A vitória e a derrota não são extremas. Ou seja, cada parte tem vitórias e perdas. É o resultado mais comum na resolução de conflitos. Esta forma procura atenuar as perdas e reduzir os riscos de uma colisão agressiva. Pode resultar na relação ganhar/ganhar ou na perder/perder.

Vale lembrar que a melhor relação é a ganhar/ganhar, pois desta forma ambas as partes saem ganhando. É muito importante nas negociações.
 - **Integração:** é a resolução na qual se acha um ponto no qual os dois lados fiquem satisfeitos, sem que nenhum tenha que sacrificar alguma coisa.

Conflitos geram efeitos positivos e negativos, pois despertam sentimentos de energia dos membros, o que estimula os interesses, os sentimentos de identidade dentro do grupo e chama a atenção para os problemas existentes. Contudo os conflitos podem gerar efeitos

destrutivos, pois apresentam situações altamente indesejáveis, no qual os indivíduos vêm seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Isso prejudica o desenvolvimento das tarefas e o bem-estar das pessoas. Grande parte da energia criada pelo conflito é gasta nele mesmo, pois ganhar o conflito acaba sendo mais importante do que o próprio trabalho (CHIAVENATO, 1994).

Dessa forma, é importante que o gestor saiba administrar esses conflitos para aumentar os efeitos construtivos.

Devemos notar e saber das diferenças entre poder, liderança e motivação. A seguir, teremos algumas noções do que é poder e como quem o tem atua dentro das organizações.

2.6 O poder nas organizações

O que é poder?

Se procurarmos a definição da palavra no dicionário várias seriam as respostas, como: 1. Ter a faculdade de; 2. Ter força, ou energia, ou calma, ou paciência para; e outras mais. Assim o poder está ligado com burocracia, poder do mercado, querer é poder, poder de chefe e assim por diante.

Vergara (2000) focaliza o poder nas organizações e o define como uma relação de dependência, pois ele só existe se uma pessoa o exercer sobre outra. Outra definição da autora é o de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Desta forma, pode-se ligar poder com liderança, logo com motivação.

A autora cita ainda três fontes de poder segundo J. Kenneth Galbraith: personalidade; riqueza, dinheiro e propriedade e a organização.

A personalidade refere-se à característica pessoal. Nos primórdios, essa característica era identificada pela força física, nos dias atuais podem ser: inteligência, conduta moral. Galbraith (1986 apud VERGARA, 2000) lembra que Hércules, Pedro o Grande e atualmente Charles de Gaulle tiveram em sua força física a fonte do poder. Contudo, Moisés, Confúcio, Aristóteles, Jesus e Ghandi não deveram seu poder à estatura física. Para o autor, a personalidade é um estágio mais antigo do exercício do poder.

Korda (1979) também concorda com esta afirmação e ainda acrescenta que não é necessário ter dois metros de altura e um físico de remador, mas há alguns traços físicos que insinuam o poder: certa mobilidade, olhos firmes, mãos calmas, grandes dedos, sobretudo a presença sólida que sugira que pertencemos ao lugar onde estamos, mesmo que não seja.

Por outro lado o dinheiro traz o poder, segundo o ditado popular “dinheiro não traz felicidade, mas manda comprar” é uma perfeita prova de que quem o tem pode tudo.

Já a organização segundo Korda (1979), refere-se a grupos organizados, o velho “a união faz a força”. É a fonte de poder mais importante na era contemporânea.

Posição hierárquica também é fonte de poder. Não que tenha o próprio poder dos líderes, mas o dos chefes.

Vergara (2000) cita Max Weber¹, com sua consolidação teórica do que observou na prática das organizações: a burocracia, como forma de organização do trabalho, isto é, uma forma de poder.

Fala ainda da distinção de poder feita pelo sociólogo, conforme segue:

- **Autoridade tradicional:** é o poder legitimado, como já diz o nome, pela tradição “sempre foi assim”. A obediência se deve pela tradição. A sociedade desta autoridade é a medieval, com obediência ao senhor feudal. Weber cita também o pai de família, o chefe de clã.
- **Autoridade carismática:** é o poder legitimado pela personalidade do superior. A obediência deve-se ao carisma da personalidade. Carisma significa dom, uma graça. A sociedade dessa autoridade é a observada pelos períodos revolucionários. A ação do superior é carismática e a do serventuário, mais do que lealdade, é de devoção pessoal.
- **Autoridade racional-legal:** é o poder legitimado pela concordância com um conjunto de regras (leis), racionalmente definidas. O que corresponde a esta lei é a burocracia. A sociedade desta autoridade é a moderna. A ação do superior é formal, impessoal e o serventuário é um especialista treinado. Exemplos são as organizações militares, organizações complexas (empresas).

Vergara (2000) também faz um resumo desses três tipos de autoridade, conforme o quadro:

¹ Max Weber, alemão (1864-1920), sociólogo, economista, filósofo, professor.

Quadro 4 – Tipos de autoridade.

AUTORIDADE			
	TRADICIONAL	CARISMÁTICA	RACIONAL-LEGAL
LEGITIMIDADE	“Porque sempre foi assim”	Por causa da influência da personalidade	Porque concordam com um conjunto de regras
OBEDIÊNCIA	À santidade da tradição	À personalidade do “senhor”	As regras (leis, normas)
SOCIEDADE TÍPICA	Medieval	Períodos revolucionários	Moderna
AÇÃO DO SUPERIOR	Arbitrária	Carismática	Formal, impessoal
SERVENTUÁRIO	Lealdade pessoal	Devoção pessoal	Especialista treinado
TIPOS PUROS	Senhor feudal, chefe de clã, pai de família	Profetas, heróis guerreiros, demagogos	Estado, organizações militares, organizações complexas

Fonte: VERGARA, 2000, p. 113

Vergara (2000) fala ainda das novas formas do poder nas estruturas empresariais, do poder reinventado, como segue:

- **O poder do autoconhecimento:** o autoconhecimento pode fortalecer o indivíduo e levá-lo a mudança do seu conceito de poder. Quando não nos sentimos ameaçados, mais seguros e reconhecemos que não damos conta das respostas rápidas exigidas pelo novo ambiente de negócios, você irá valorizar o poder compartilhado. Também pode ser um fator motivacional.
- **O poder do autodesenvolvimento:** adultos são responsáveis pelo seu autodesenvolvimento, em todas as dimensões humanas, ou seja: emocional, intelectual, espiritual. O conhecimento adquirido é patrimônio seu. O poder do autodesenvolvimento pode levá-lo a maestria, uma jornada que começa quando você decide aprender alguma coisa e empenha-se a cada dia.
- **O poder da mente flexível:** mente flexível é a mente plástica, aquela que, abandona a rigidez em uma só resposta, encontra várias soluções para os problemas.

- **O poder da comunicação interpessoal:** a comunicação interpessoal pode provocar boas indagações, as que clarificam os problemas e as que provocam boas respostas. O poder da comunicação interpessoal está na obtenção de pontos de vista diferenciados, terreno fértil para soluções criativas. O poder da comunicação interpessoal é altamente contributivo.
- **O poder do compromisso, do engajamento:** quem partilha o poder deve provocar a motivação das pessoas, para que assim, sintam-se comprometidas com os resultados. Este poder está aferido na riqueza de processos e de resultados.
- **O poder da incerteza:** é comum sempre quereremos ter certeza em tudo. Afinal, como planejar sem certeza? A organização burocrática trabalha com controles e previsibilidade. A incerteza pode nos levar a inovação (se bem sucedida, ótimo; se mal sucedida, aprenda com o erro). A incerteza afasta as teias de aranha mentais.
- **O poder da aglutinação de forças:** é poder da associação, organização de forças para facilitar os processos e a obtenção dos resultados.
- **O poder do reconhecimento de opções, de múltiplas possibilidades:** está associado ao poder da mente flexível. O poder da existência de opções pode levar a resultados criativos. A produção criativa tem duas dimensões centrais: originalidade e relevância. Ser original significa que o ato criativo representa algo mais do que um próximo passo lógico; ser relevante, que tal ato seja apropriado a uma situação. Movimentos criativos ajudam a empresa a renovar-se. Criatividade é potencial de todas as pessoas e deve ser estimulado no ambiente de trabalho e precisa ser reconhecido.
- **O poder da intuição:** a intuição tem o poder de expandir a consciência e encontrar formas de conhecimento.
- **O poder do senso coletivo de destino:** o senso coletivo pode levar a exercitar o amor, este princípio que organiza, comunica, anima.

O poder pode trazer problemas para qualquer relação, inclusive nas empresas. Quando não se sabe dominar este tipo de comportamento as pessoas se confundem e podem trazer sérias dificuldades.

Marins (1995) fala da importância de saber delegar e não abdicar. Existe certa diferença:

Delegar: Atribuir responsabilidade ao subordinado com a intenção de promovê-lo, faz-lo crescer.

Abdicar: “largar o subordinado na fogueira”, adotar a atitude do “vire-se”.

Pessoas que delegam não se interferem a todo o momento nas coisas delegadas. Quem abdica cria situações de tensão, ansiedade, insegurança e não desenvolvem o potencial de seus subordinados.

2.7 A secretária executiva como gestora de pessoas

Não é mais novidade o fato de que o perfil das secretárias mudou e conseqüentemente suas funções, se expandido de forma considerável. O papel das secretárias modernas não é mais ser simples executora de tarefas corriqueiras, mas sim o de assessora.

Após as mudanças no seu papel nas organizações, atua também como gestora de pessoas, facilitando as relações de trabalho e lidando com um quadro muito valioso dentro das empresas: o colaborador.

Embora uma secretária normalmente não ocupe diretamente o cargo de gerência de recursos humanos, ela pode executar esta atividade, pois está informada e detém conhecimentos nesta área, assim como podemos observar nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo, como segue:

Parágrafo único. O bacharel em Secretariado Executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (NUNES, 2005, p. 79 e 80).²

Desta forma, temos este espaço diferenciado para a secretária executiva, que com o passar dos anos, manteve-se atualizada tornando-se flexível às atividades, conhecedora de

² Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, n 121, p. 79-80, 2005.

toda a estrutura da empresa e pode, sem dificuldade, assumir um papel gerencial nas organizações contemporâneas que enxugam cada vez mais o seu quadro social.

A secretária, por gerenciar atividades e pessoas, muitas vezes tem que saber lidar com problemas de relacionamento dentro da empresa, pois além dos colegas ela está diretamente ligada com o executivo que muitas vezes pode não ser uma pessoa de fácil entrosamento.

Alguns atributos são fundamentais para o bom desenvolvimento de tarefas, assim como a visão holística que, atualmente, é um dos atributos mais importantes no mundo dos negócios, todos devem conhecer a missão e a política de sua empresa. A secretária, em sua posição, tem contato com tudo o que é resolvido e executado, se ela não acompanhar o andamento dos negócios e não tiver essa visão global terá grandes dificuldades de realizar seu trabalho e assessorar o executivo.

Muito mais próxima da figura de grande empresária, a secretária de hoje construiu sólida ponte para transpor o abismo intelectual que a separava do executivo e, na prática, é tão culta, inteligente, preparada e ousada quanto ele. Se o executivo é um grande homem, precisa poder contar com alguém que esteja no mesmo nível que ele e corresponda ao grau de exigência que possui. E esta pessoa é a sua secretária. Juntos eles formam um time vencedor (SEIBLITZ, 1999, p. 12).

Nesta nova fase podemos encontrar então a secretária executiva ao passo que as mudanças organizacionais vêm acontecendo de forma assustadora.

A secretária nesse momento expande seus limites com o aumento de responsabilidades.

Segundo pesquisa da PSI (Professional Secretaries International) nos Estados Unidos e Canadá, na década de 90, trabalhos anteriormente realizados por gerências médias, tais como: compra de materiais, treinamento e seleção de pessoal e supervisão, passam a ser executados por secretárias. Santos (apud CARVALHO E GRISSON, 2002).

A secretária também deve fazer uma análise de cargos, direcionando cada profissional na área que mais se encaixa, através de questionários, entrevistas, conversas com o grupo (SILVA, 2006).

Temos então mais uma amostra da execução do trabalho da secretária como gestora de pessoas, sempre buscando acompanhar as mudanças e adaptar-se a elas.

Hoje a profissão Secretária Executiva vem merecendo a atenção da área empresarial por se tratar de uma profissão facilitadora, que segue os princípios da administração empresarial: tomar decisões, solucionar conflitos e trabalhar em equipe, além de separar fatos de opiniões, pensamentos de sentimentos e aplicá-los, levando em conta as conseqüências das ações escolhidas. Desenvolver habilidade de comunicação, como saber ouvir e perguntar, expressar-se de forma oral e escrita corretamente, além de traduzir textos em vários idiomas e falar com o “mundo” corporativo também em vários idiomas. Maerker (2000 apud CARVALHO E GRISSON, 2002, p. 449).

O que importa é que as atuais secretárias tenham consciência dessa auspiciosa fase, e se preparem para o salto a ser dado: assessorar os executivos como secretárias executivas, liderando os trabalhos de grupo, trabalhando no gerenciamento de pessoas e opinando sob os demais variados problemas e projetos da empresa.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“O trabalho dignifica o homem”.

Autor desconhecido.

Essa frase positivista mostra qual deveria ser a verdadeira função do trabalho na vida das pessoas, mas ao contrário disso o que encontramos são pessoas cada vez mais estressadas e perturbadas.

Segundo o dicionário, a palavra trabalho vem de *tripalium* (instrumento de tortura), o que nos dá a idéia de que o trabalho sempre foi associado a algo desagradável, torturante, mas por outro lado é o que nos torna humanos, pois através dele encontramos nossa sobrevivência.

Mas não devemos pensar somente por este sentido, o trabalho pode até provocar alguns conflitos na vida das pessoas, mas também traz dignidade, não só por favorecer o trabalhador com as comodidades que ele pode oferecer, mas porque ajuda os indivíduos a se aperfeiçoarem para o bem viver.

Embasados nesta dificuldade, propusemos, neste trabalho, alguns passos a serem seguidos, por todos os que gerem pessoas, para que haja um bom aproveitamento do profissional dentro dos trabalhos propostos pela empresa.

Além das novas relações de trabalho, o gestor de pessoas deve facilitar o relacionamento entre as pessoas do grupo, dando a eles condições satisfatórias para uma melhor produção e obtenção de resultados. Lembrando que a boa comunicação é obrigatória nas relações atuais e que através dela podemos atingir a eficácia.

É muito importante relacionar o que a organização oferece e o que recebe do colaborador, para que seja sempre uma relação de troca, na qual ambas as partes saiam beneficiadas e que, em um futuro bem próximo, existam somente empresas e profissionais que buscam a excelência.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Shirley A. **Visão gerencial**. Barra Bonita, SP. Apostila.

BRASIL, Conselho Nacional de Educação. Lei nº. 4.024, de 20 de dezembro de 1961 com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995. Dispõe sobre diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, n 121, p. 79-80, 2005.

BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos: o desafio da sociedade pós-industrial**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. 3 ed. Belo Horizonte, MG: FCO, 1995.

CARVALHO, Antonio Pires; GRISSON Diller. **Manual do secretariado executivo**. 5 ed. São Paulo: D'Livros Editora, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw – Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FOURNIES, Fernandino F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. Tradução Antonio Carlos Rodrigues Serrano. São Paulo: Makron Books, 1992.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WLAKER, David M. **Capital Humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. Tradução Flávio Jardim de Azevedo. São Paulo: Futura. 2000.

KORDA, Michael. **O jogo do poder na empresa**. Rio de Janeiro: Francisco Alves. 1979.

MARINS Fº. Luiz A. **Socorro! Preciso de motivação**. 19 ed. São Paulo: Harbra. 1995.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEIBLITZ, Vera Mattos de Lossio. **Super Secretária: o guia para o profissional que quer vencer na vida**. São Paulo: Nobel, 1999.

SILVA, Grazielle Grace. A Gestão de pessoas para o Secretário Executivo. **Os reflexos da qualificação para a profissão de secretariado executivo**. São Paulo: Universidade Cruzeiro do Sul, 2006. Disponível em http://www.fenassec.com.br/artigos_trabalhos.htm. Acesso em 12 de maio de 2007.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. Goiânia: UCG. 2006.

TOPPING, Peter A. **Liderança e gestão**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas. 2000.

ANEXO A

“O CHEFE VAI ACABAR

Em parte, o índice [de desemprego de 12%] se refere a quem tem qualificação e não encontra vagas porque a economia está recessiva. Mas ele também reflete a trágica mudança que está havendo nas relações de trabalho. Não há desemprego, o que está acabando é o emprego mesmo, é a relação empregatícia tal como a conhecemos. Em muitos casos, o trabalhador está dramaticamente eliminado do mercado de trabalho, a menos que mude de profissão. [...]

Muitos tinham carteira assinada e viraram sócios minoritários do patrão, mas continuam engrossando a estatística do desemprego. Sem falar nos prestadores de serviços, que representam hoje 60% dos contratos de trabalho nos Estados Unidos. Lá, você tem diretor financeiro autônomo que trabalha para até três empresas. No Brasil, segundo o Ministério do Trabalho, 57% dos que trabalham não têm vínculo empregatício, é mais da metade. Isso tem reflexo até na crise da Previdência social, que desconta a folha de pagamento das empresas e essa tende a encolher. [...]

A automação tira das mãos do homem tarefas rotineiras de produção. Estima-se que cada caixa automático no banco eliminou quatro postos de trabalho. De modo geral, as profissões que não requerem o uso do cérebro tendem a acabar. Já foi vantagem para o Brasil ter mão-de-obra barata e desqualificada, mas isso mudou. Hoje, para ser competitiva, a empresa precisa ter um quadro com segundo grau completo, gente que pensa, é culta, tem bom humor. A margem de lucro é proporcional ao grau de instrução dos funcionários. [...]

*Mau pai era telegrafista, quando a profissão acabou, virou teletipista, que deixou de existir e virou digitador. Agora o digitador acabou e ele faz o quê? O torneiro mecânico é outro exemplo. Se é para o sujeito aparafusar só para o lado direito, isso o robô faz melhor. Os profissionais da intermediação também estão ameaçados, incluindo vendedor, corretor, **office-boy** e despachante. A Bahia implantou um serviço de atendimento ao cidadão em que se tira o passaporte no meio da rua, em cinco minutos. Cadê o despachante? O Detran de Brasília também acabou com ele. É uma característica de economia digital. Agora, para comprar um livro, em vez de ir a livraria, encomendo a obra mais distante do mundo via Internet e ela chega em minha casa em três dias, isso se eu moro no interior. Enquanto isso, o vendedor está na livraria olhando as moscas. Sobra meia dúzia de livreiro com outro perfil, gente muito culta que conhece a fundo o mercado editorial e dá uma orientação especial ao cliente. Não são meros vendedores. (...)*

A secretária deixa de ser uma babá do chefe. Agora ela cuida do marketing pessoal dele. É muito mais do que saber datilografia. Bem, datilógrafa é um exemplo de profissão que encerrou completamente. Pasmem, no Brasil, concursos públicos, na maioria dos casos, exige que se saiba bater a máquina. Em alguns casos, é prova eliminatória. Também a distribuição está encolhendo. Antes havia um caminhão de bebida em cada esquina. ‘Como é, seu Manoel? Vai comprara cerveja hoje?’ Agora, em cidades grandes, são dois ou três. No interior paulista, a distribuição é por região. Outra coisa: ninguém conserta ferro elétrico, nem televisão, porque é mais barato comprar um aparelho novo. [...]

Dados do IBGE de um mês atrás indicam que a metade dos trabalhadores brasileiros não completou a quarta série do primeiro grau. Não há mais trabalho digno para esse nível de escolaridade. A saída é educação básica. Mas investir em educação não é só construir escolas. Nosso sistema educacional continua formando empregados, mas o mercado não os quer mais, ele exige empreendedores com alma de artista, cujas características são diferentes. Empregado adora ferido na quinta-feira para emendar com o fim de semana. Se ele tem 37,1 de febre, manda avisar que não vai. Artista está com pneumonia dupla e sobe no palco. A relação empregatícia como conhecemos hoje tem 200 anos e separa trabalho e prazer, o que não se admite mais. O trabalhador do futuro tem que demonstrar iniciativa, capacidade de correr riscos. No entanto, na escola, não é incentivado a comunicar bem. ‘ Cala a boa, escuta o professor. ’ Liderança, às vezes, é punida. Se a criança sai do convencional, leva tombo. [...]

[A relação objetiva de trabalho] tende a ser de CGC para CGC. Contratei a gora uma pessoa para trocar o piso do banheiro. Obviamente, era uma empresa com CGC e nota fiscal. O funcionário vira fornecedor ou prestador de serviço ou produto. Quer me contratar para quê? Para dar palestras, então esse é o meu produto. Para colocar um tijolo em cima do outro? Contrata meu CGC. A parceria também entra em voga. Dos 20 mil funcionários do Bill Gates, o dono da Microsoft, o homem mais rico do mundo, mais de mil têm US\$ 1 milhão de fortuna pessoal obtidos dentro da empresa através da participação dos resultados. Não é por acaso. Bill Gates sabe que, às cinco e meia da tarde, a empresa dele vale zero, porque as ‘máquinas’ – ou seja, as pessoas que pensam – foram para a casa. Com um detalhe: levaram o produto junto. O ser humano agora é o docinho de coco dos empresários, porque ele é bem de capital. [...]

Existe uma economia que vem aí acelerada que é baseada no sonho. As empresas que crescem hoje são baseadas no entretenimento. Quando acabar a era digital, vamos entrar na economia do espetáculo, aí o Brasil vai ter muita chance, porque a nossa vocação desde Pedro Álvares Cabral é o espetáculo. Qual é o produto bem sucedido no exterior? a música de Carlinhos Brown, Alcione, Caetano Veloso, além do cinema e do futebol de Ronaldinho. O curioso é que, quando o mundo não era global, havia deputado querendo impor que lei que obrigasse as rádios brasileiras a tocarem música nacional. Neste momento, há uma dificuldade enorme de se ouvir um bom rock inglês numa emissora brasileira. ‘Quer ser universal? Canta tua aldeia’, dizia Tolstoi. Não é à toa que o boi de Parintins no Amazonas faz sucesso e gera grana. É a economia dos sonhos, feita por semi-analfabetos. [...]

Nas empresas bacanas, já acabou [o chefe]. O chefe é útil na escravidão, como capataz. Só sabe mandar. Descobriram agora que não agrega valor. Portanto, é custo, e custo irrecuperável. Se é custo, manda embora. Tem vaga para líder, que anda escasso. O líder é reverenciado pelo conhecimento, não pela hierarquia. O líder é educador, o chefe chicoteia.” (Entrevista de Waldez Ludwig a Isto é, São Paulo, Editora Três, nº 1518, 4 nov. 1998, p. 7-11)

