



*Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial*

**PELO FUTURO DO TRABALHO**

# Comportamento Humano

## E qual a importância do estudo das relações humanas dentro da Tecnologia?

Bem, é importante porque você está se preparando para desempenhar funções cada vez mais complexas e de liderança que exigirão habilidades e conhecimentos técnicos que serão capazes de levá-lo até certo ponto, porém, se quiser crescer profissionalmente precisa desenvolver as **habilidades interpessoais**.

O sucesso ou o fracasso da maioria dos projetos que são desenvolvidos em uma organização se deve a **qualidade dos relacionamentos interpessoais**, por isso, é de suma importância que um gestor compreenda esse assunto.



# Comportamento Humano

Nesta unidade iremos compreender o que vem a ser relacionamento humano e como ele impacta no desempenho da organização.

Vamos analisar os paradigmas, crenças e valores que estão inerentes nas nossas relações, bem Como sua percepção e na comunicação



# Comportamento Humano

## 1.1 Relações Humanas

Relações Humanas (RH) tem sido um dos assuntos mais discutidos na área de psicologia das relações **interpessoais**. (MINICUCCI, 2005).

O que o Grupo de Pesquisas da Califórnia procurou foi tornar o seu significado mais preciso e limitado. (MINICUCCI, 2005).

Propõe quatro conotações do termo:

1. RH como fenômeno inter e intrapessoal.
2. RH como caixa de ferramentas para os militantes.
3. RH como orientação ética.
4. RH como disciplina científica.

# Comportamento Humano

Relações Humanas diz respeito às relações entre:

1. uma pessoa e outra;
2. entre membros de um grupo;
3. entre pessoas e grupos;
4. entre um órgão e outro;
5. entre pessoas, grupos organizados numa cultura;
6. entre uma cultura e outra.

# Comportamento Humano

Diversos termos têm sido utilizados para especificar essas relações como:

- dinâmica de grupo;
- relações com o pessoal;
- relações sindicais;
- relações trabalhistas;
- relações industriais;
- relações internacionais.

# Comportamento Humano

O termo também tem sido utilizado para se referir a relações interpessoais, isto é, relação do indivíduo consigo mesmo.

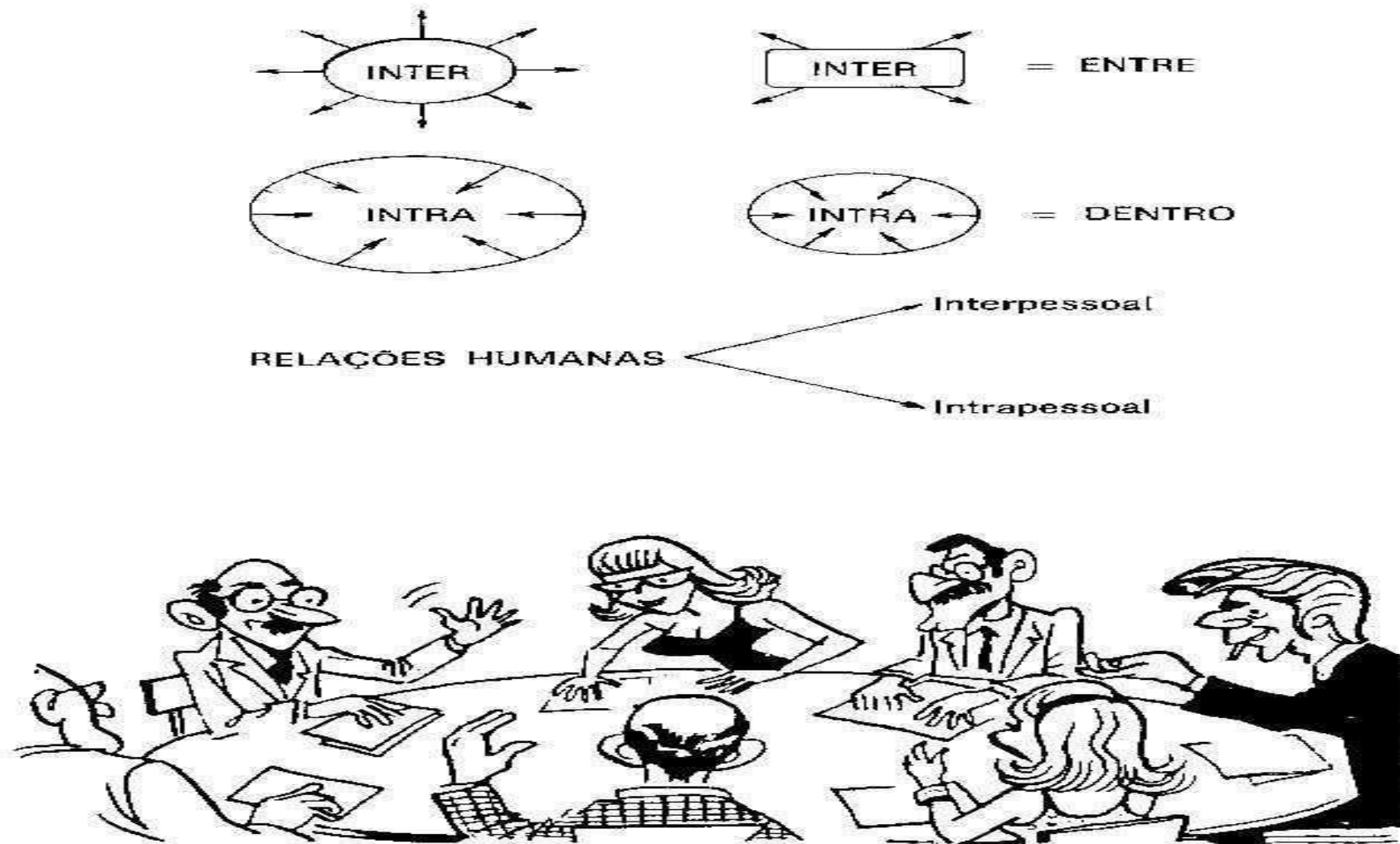


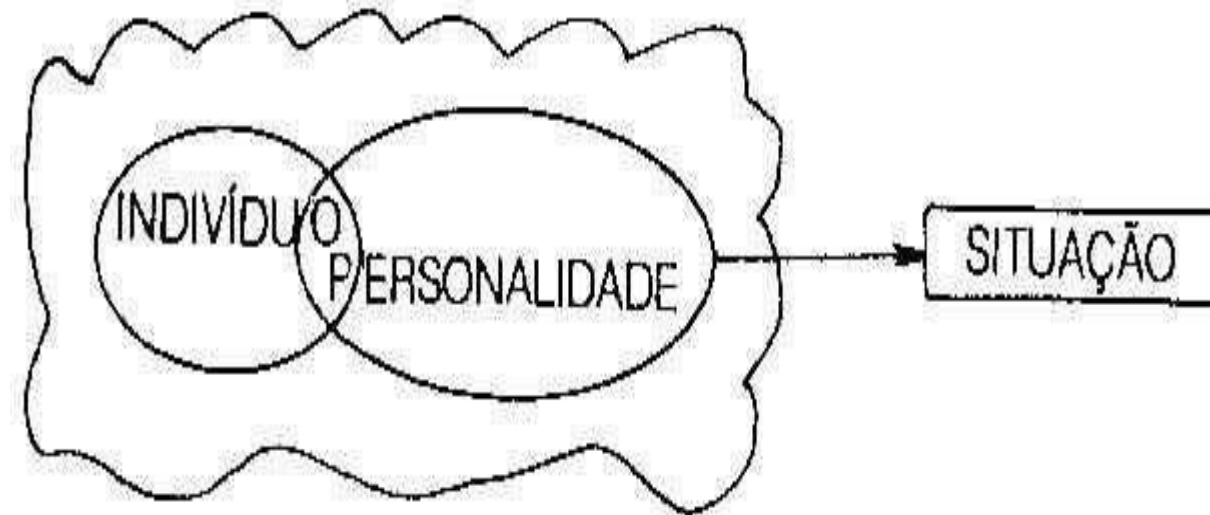
Figura 1. Um grupo de trabalho em relacionamento interpessoal participativo.(MINIUCCI, 2005)



# Comportamento Humano

Na perspectiva do relacionamento humano como disciplina, os aspectos mais significativos de estudo são:

1. Melhor compreensão das variáveis subjacentes à eficácia das relações interpessoais.
2. Criação de melhores condições para facilitar a mudança de atitude e de comportamento.
3. Estabelecimento de critérios apropriados para avaliação de desempenho.
4. Estudo das relações entre grupos.
5. Reconhecimento da importância das variáveis de cultura.
6. Estudo do indivíduo na organização.





# Comportamento Humano



Figura 1: Exemplo de relacionamento interpessoal

# Comportamento Humano



Figura 2: Exemplo de relacionamento intrapessoal

# Comportamento Humano

Você já percebeu que não conseguimos ficar indiferentes à presença de outras pessoas?

Reagimos a elas de forma voluntária, intencional ou não, sob forma de comportamentos, expressões verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos e reações mentais ou físicas.

Afastamo-nos, sentimos atração ou aversão, simpatizamos ou antipatizamos, competimos ou colaboramos, desenvolvemos afeto ou entramos em conflito, enfim, a outra pessoa nos afeta de alguma forma, quer seja de maneira positiva ou negativa. Essas reações podem aproximar ou afastar as pessoas



Quando há uma boa impressão do outro, o relacionamento interpessoal tende a ser próximo e simpático. Entretanto, se a primeira impressão for negativa, a tendência é de desenvolvermos um relacionamento difícil e tenso, exigindo muito esforço para modificar a situação inicial. Quando há **conflito** no relacionamento interpessoal, diz-se que há **problemas de relações humanas**.

(MOSCOVICI, 2004)

# Comportamento Humano



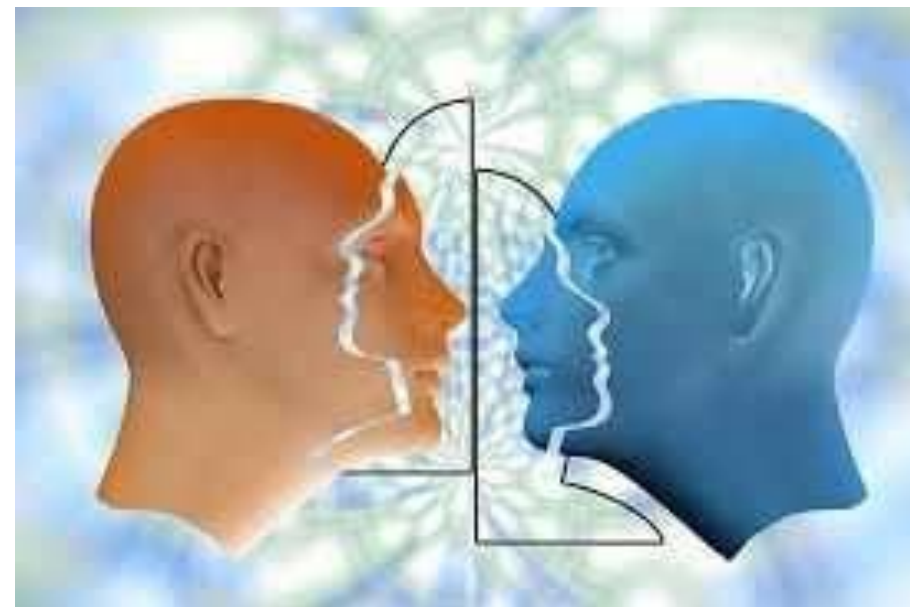
Não há como enquadrar todas as pessoas nos mesmos padrões de comportamento. **Não somos manequins de vitrine!**

Em algumas situações é possível prever a reação das outras pessoas. Por exemplo: É previsto que o motorista pare quando o sinal estiver vermelho e que dirija pela mão direita. É previsto que ao entrar no elevador as pessoas se posicionem de frente para a porta.

Em outras situações, infelizmente, não há como prever e é aí que entra a **necessidade de um estudo mais sistemático do comportamento humano**, pois substitui-se a intuição pela estudo sistemático.

# Comportamento Humano

A maior parte das diferenças é resultado da hereditariedade e do meio, ou seja, nascemos com habilidades/potencialidades que podem ou não ser desenvolvidas em função do meio em que vivemos. O meio envolve o status socioeconômico, os costumes, as atitudes, as aspirações e as ideias do seu grupo social. Comportamos-nos de uma ou de outra maneira porque somos influenciados pela percepção que temos acerca de determinado fato, e também em função de nossos **valores, crenças e paradigmas**



# Comportamento Humano

## 1.2 Paradigmas, Crenças e Valores

Quando dois ou mais indivíduos se relacionam, dizemos que estão sob um **processo de interação social**, porque os indivíduos exercem influência uns sobre os outros trocando experiências.

Esta troca de experiências influi sobre cada um de nós modificando as nossas relações.

Os valores, as crenças e nossos paradigmas são fortemente influenciados pela cultura de um povo, pelo processo de interação social

# Comportamento Humano

## Valores

Uma boa parte de nossos valores é estabelecida na infância, através da observação de nossos pais, avós, professores, amigos, etc. Aprendemos os valores pelo processo de socialização e, de maneira geral, eles costumam ser estáveis e duradouros. Os valores influenciam as atitudes, a percepção dos fatos e a motivação de cada um de nós.

**Valor** - Convicção básica; aquilo que se acredita ser correto, bom ou desejável.



Somos um reflexo das nossas atitudes e valores ao longo dos anos. Robbins afirma que [...] “todos nós temos uma hierarquia de valores que formam o nosso sistema de valores. O sistema é identificado em termos da relativa importância que atribuímos a valores como liberdade, prazer, auto-respeito, honestidade, obediência e justiça.” (ROBBINS, 2002, p. 60)



# Comportamento Humano

## Paradigmas

É o Modelo; Padrão a ser seguido. São as normas orientadoras de um grupo que estabelece limites e que determinam como um indivíduo deve agir dentro desses limites.

“Um paradigma é um conjunto de regras que definem fronteiras entre o que é certo e errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer.” (CHIAVENATO, 2005, p.228).



# Comportamento Humano

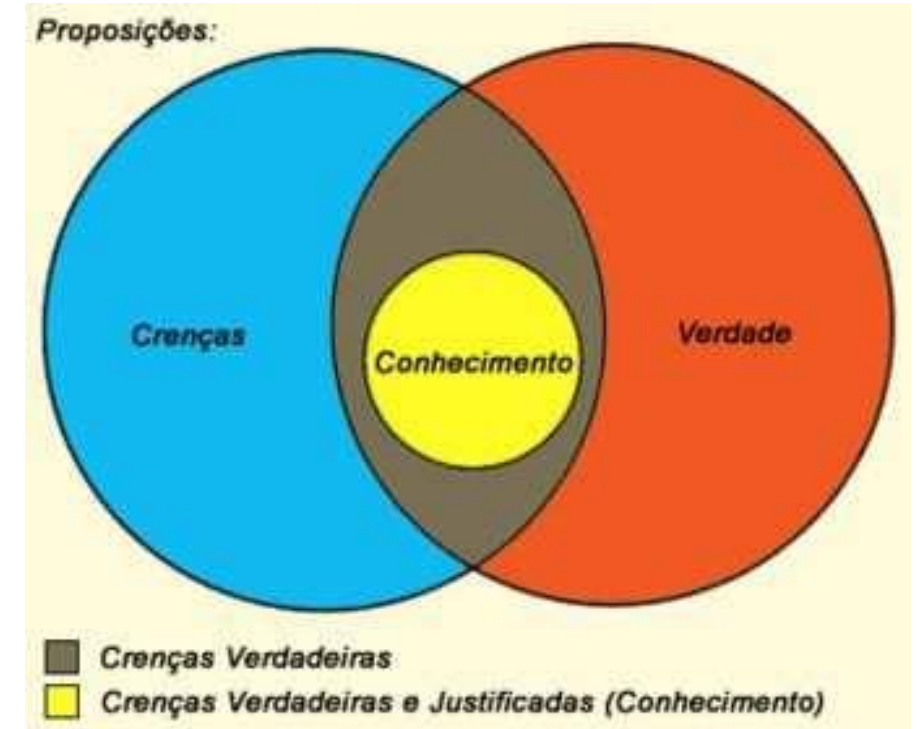
## Crenças

Ato ou efeito de crer. Convicção íntima. Opinião adotada com fé e convicção.

Exemplos de crenças:

A terra é plana;

A terra tem formato geodésico;



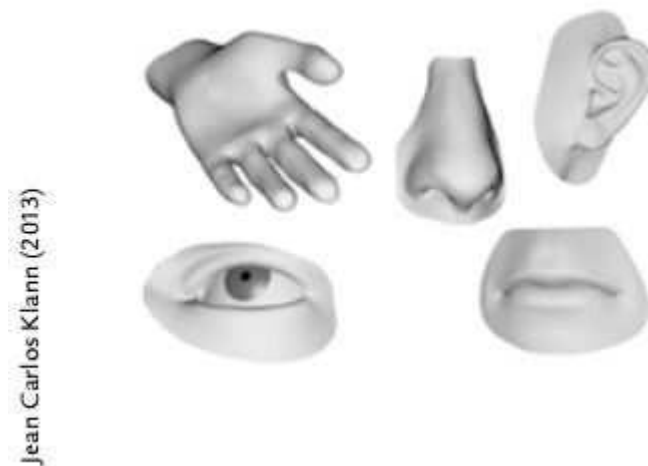
# Comportamento Humano

## 1.3 Percepção

As pessoas percebem os fatos e as situações que ocorrem diariamente por meio dos cinco sentidos: visão, audição, tato, olfato e paladar. Os órgãos sensoriais recebem os estímulos/ sensações e as transmitem ao cérebro que organiza e interpreta a informação.

Robbins, (2002, p.117) define a percepção [...] “como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente.”

O que cada um percebe pode ser diferente da realidade e, também pode ser percebido de maneira diferente por pessoas diferentes.



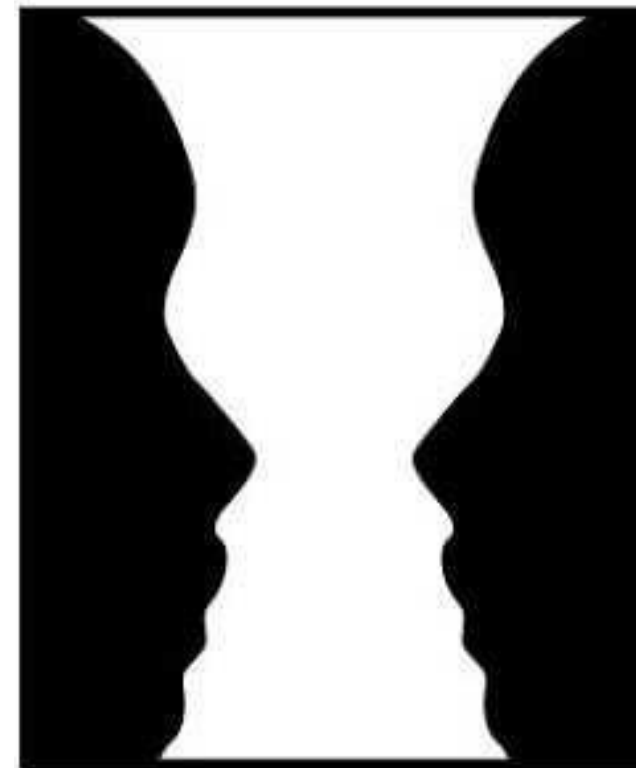
Jean Carlos Klann (2013)

# Comportamento Humano

“Cada pessoa tem a sua própria interpretação ou visão a respeito do mundo onde vive.” (CHIAVENATO, 2005, p. 220).

Robbins, (2005) afirma que os fatores que influenciam a percepção são:

- No **observador**: A percepção é fortemente influenciada pelas características pessoais do observador como as atitudes, as motivações, os interesses, as experiências e a expectativa.
- No **alvo**: O que percebemos depende de como separamos a figura de seu cenário geral. Como os alvos não são observados isoladamente, a sua relação com o cenário influencia a percepção, como nossa tendência de agrupar coisas próximas ou parecidas.
- Na **situação**: O momento e o ambiente de trabalho e social em que o fato foi observado pode influenciar a percepção.



# Comportamento Humano

## 1.4 Comunicação

Comunicar é transmitir mensagens, sinais, ideias, comportamentos e informações a um ou mais receptores, com a intenção de modificar o seu comportamento.

“Linguagem é a faculdade que possui o homem de poder expressar seus pensamentos, sentimentos, experiências etc.

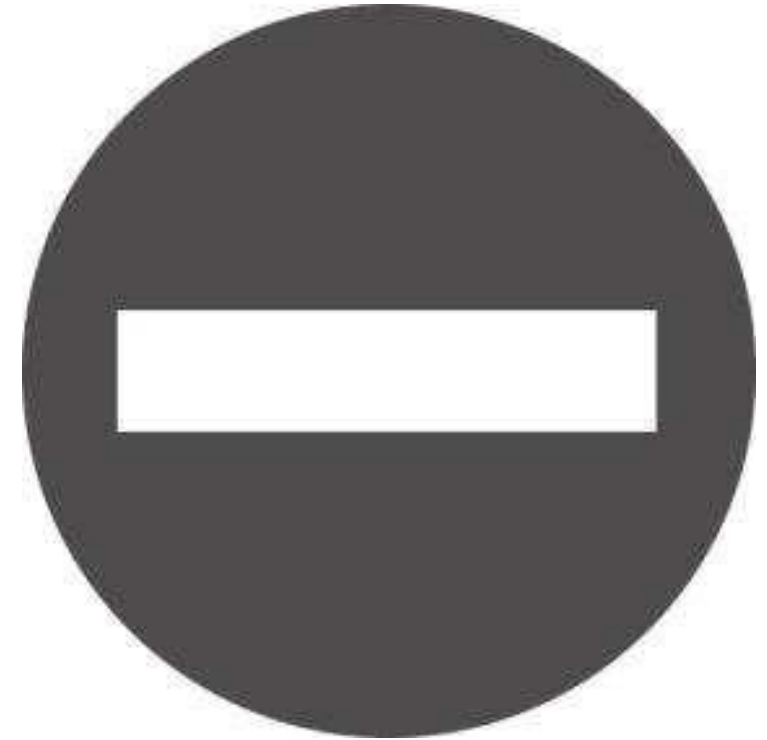
Com isso, queremos dizer que a linguagem está diretamente relacionada aos fenômenos comunicativos: **onde há comunicação, há algum tipo de linguagem.**

Quando falamos que a linguagem é o elemento básico da comunicação, certamente não estamos nos restringindo às linguagens verbal ou escrita. Ela pode se manifestar de diversas outras formas. Vejamos algumas:

Linguagem: - A música com a qual encantamos as serpentes que guardam os tesouros dos outros.  
Ambrose Bierce (1842-1914)

# Comportamento Humano

- Fala; Escrita;
- Mímica; Toques;
- Sinais; Gestos;
- Placas de trânsito; Expressões faciais;
- Figuras;
- Etc.



# Comportamento Humano

| Linguagem verbal         | Linguagem não verbal  |
|--------------------------|-----------------------|
| Texto                    | Semáforo              |
| Carta                    | Apito                 |
| Diálogo                  | Dança                 |
| Entrevista               | Placa de trânsito     |
| Reportagem escrita       | Bocejo                |
| Reportagem televisionada | Indicação com as mãos |
| Bilhete                  | Gesto                 |



# Comportamento Humano

*Comunicação é a arte de ser entendido.*

Peter Ustinov (1921-2004)

- **Comunicação é o modo pelo qual as pessoas se relacionam entre si.**
- Processo fundamental, base de todos os processos dentro de uma organização.
- Possibilita as relações interpessoais e a coordenação das ações entre as pessoas.



# Comportamento Humano

## PERSPECTIVA FUNCIONAL

**Processo de comunicação como troca de informações**

transmissor - receptor.

Quatro elementos:

- Fonte de informação;
- Mensagem;
- Receptor;
- Interpretação da mensagem.



# Comportamento Humano

COMUNICAÇÃO

81

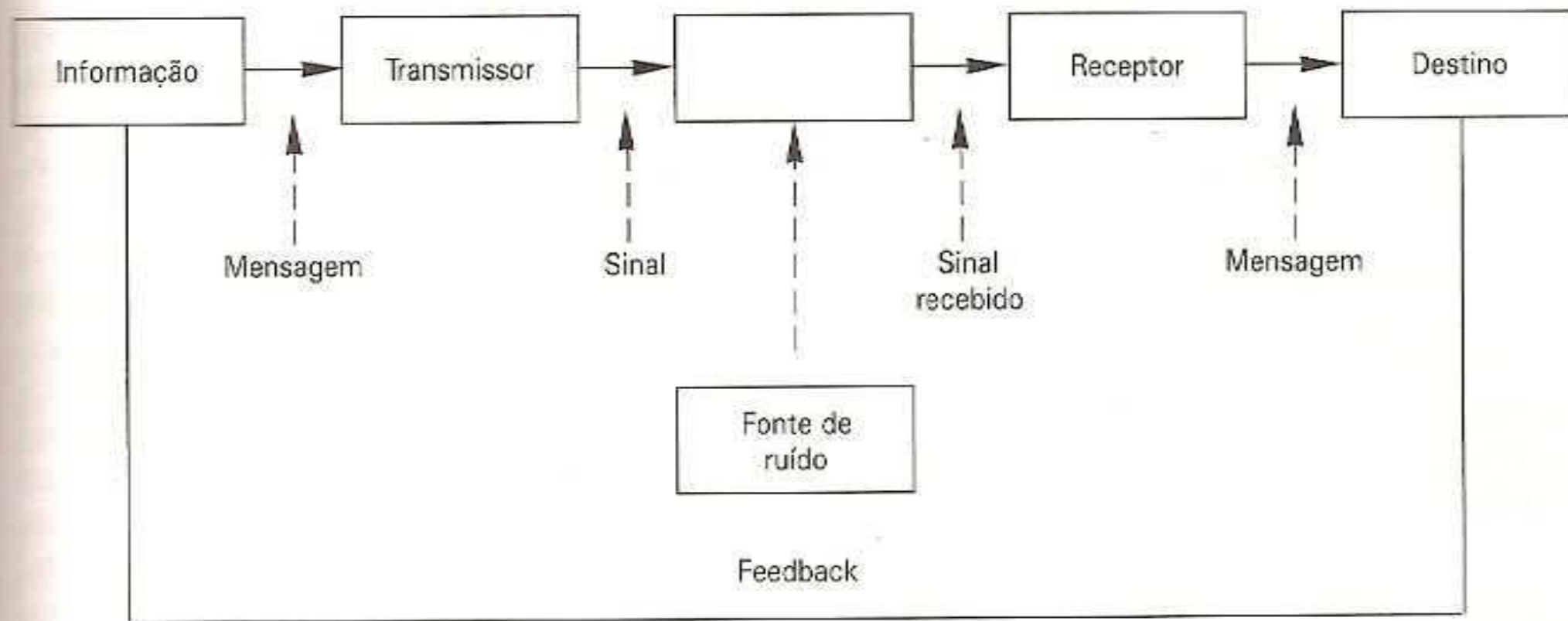
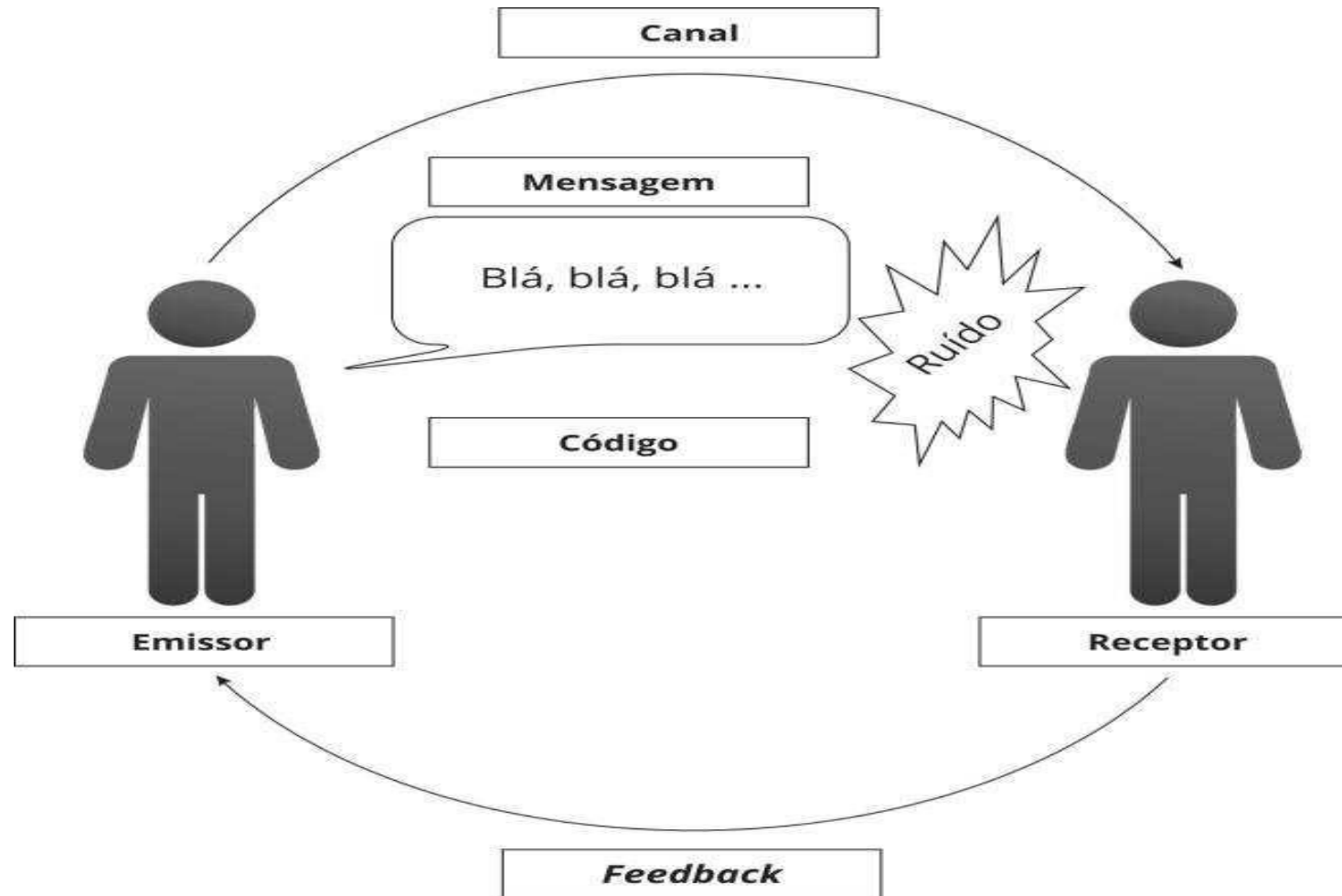


Figura 5-1 O modelo de Shannon-Weaver do processo de comunicação. Fonte: Adaptado de C. F. Shannon e W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana: University of Illinois Press, 1949), pp. 5 e 98.

# Comportamento Humano



# Comportamento Humano



# Comportamento Humano

## Barreiras de Comunicação

**Distração;**  
**Presunção;**  
**Confusão;**  
**Credibilidade;**  
**Defensividade;**  
**Linguagem apropriada;**  
**Precisão;**  
**Canais múltiplos;**  
**Escuta ativa;**  
**Empatia;**





*Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial*

**PELO FUTURO DO TRABALHO**

**0800 048 1212**     **sc.senai.br**

Rodovia Admar Gonzaga, 2765 - Itacorubi - 88034-001 - Florianópolis, SC



# Autoavaliação e Autosabotagem

“O homem moderno se transformou em uma mercadoria; ele experimenta sua energia vital como um investimento do qual deveria tratar o máximo lucro, considerando sua posição e sua situação no mercado das personalidades. Ele está alienado de si, de seus semelhantes e da natureza. Seu objetivo principal é a troca lucrativa de suas habilidades, de seu conhecimento e de si mesmo, de seu ‘pacote de personalidade’, com outros que procuram igualmente uma troca equitativa e lucrativa. A vida não tem objetivo, salvo o de uma troca equitativa; nenhuma satisfação, salvo o consumir.” (Erich Fromm)

# Autoavaliação e Autosabotagem

**Ao desvalorizar sua origem:** “Venho de uma família extremamente pobre que sempre morou na periferia.”

**Ao depreciar sua formação:** “Eu sempre estudei em escolas públicas e nunca tive a oportunidade de estudar em faculdade de primeira linha.”

**Ao falar sobre seu talento e competência pessoal:** “Eu não sei falar em público, não sei liderar pessoas”, “não sei jogar politicamente na empresa”, “não sei fazer o meu marketing pessoal na empresa onde trabalho”. As listas com essas afirmativas são enormes.

# Autoavaliação e Autosabotagem

**Ao comentar sobre sua nacionalidade:** “Eu lamento profundamente ter nascido no Brasil, um país altamente corrompido e que não oferece oportunidades a seus filhos.”

**Ao descrever o seu trabalho:** “O meu trabalho é repetitivo, burocrático, cansativo e não representa nenhum desafio. Gostaria muito de fazer outra coisa na vida.”

**Ao reclamar da empresa onde trabalha:** “A empresa onde trabalhei durante os últimos anos era péssima e o presidente, além de incompetente, era desonesto.”

**Ao falar sobre sua aparência física:** “Sou gordo”, “sou feio”, “não tenho atributos”, etc.

**Ao tratar do seu grau de inteligência:** “Eu não sou tão inteligente como Fulano ou Cicrano. Acredito que é por esse motivo que não avancei como gostaria em minha carreira.”

**Ao comentar sobre as oportunidades que surgem:** “Não tenho sorte” ou “não era algo tão bom assim”.

**Ao falar sobre nações estrangeiras que visitou:** “É um péssimo país. Tudo lá é feio e atrasado.”

# Autoavaliação e Autosabotagem

**Aprofunde a cada dia o conhecimento sobre você mesmo.**

Quanto maior é o conhecimento adquirido sobre você mesmo — seu grau de inteligência, talentos mais valiosos, múltiplos conhecimentos, necessidades de desenvolvimento e treinamento —, maiores são as chances de erradicar de sua mente e comportamento o sentimento de autodepreciação. Alimente a mente com pensamentos positivos e construtivos, objetivos e propósitos de vida.

**Cultive um sentimento de coragem diante de toda a sorte de problemas, adversidades e insegurança pessoal.**

A coragem é vital para que o indivíduo possa ser e vir a ser. Para que o eu seja é preciso afirmá-lo e comprometer-se. Aí reside a diferença entre os homens e os animais. Um homem ou uma mulher torna-se humano por vontade própria e por seu compromisso com essa escolha. Os seres humanos conseguem valor e dignidade pelas múltiplas decisões que tomam diariamente. Essas decisões exigem coragem. Por essa razão, o renomado teólogo Paul Tillich diz que “a coragem é essencial ao nosso ser”.

# Autoavaliação e Autosabotagem

**Aprenda a amar a si mesmo, sem se tornar um Narciso ou um ególatra.**

Para o cultivo de uma vida sadia, forte, corajosa e vitoriosa. Amar a si mesmo corretamente e aos semelhantes são conceitos absolutamente análogos e, no fundo, idênticos.

# Autoavaliação e Autosabotagem

**Reaja com toda sua força mental e de alma à cultura organizacional voltada para a valorização de suas vulnerabilidades e que impede o seu crescimento e realização.**

Não raro, muitos profissionais trabalham em organizações que valorizam claramente os pontos fracos de seus colaboradores. Durante as avaliações anuais ou semestrais de desempenho, geralmente prevalecem os comentários negativos que acentuam as vulnerabilidades dos funcionários. A sensação que muitos indivíduos têm é que tudo aquilo que realizaram de bom durante o ano foi esquecido e que somente os erros dos últimos dias ou semanas foram levados em conta.

# Autoavaliação e Autosabotagem

**Não se diminua ou tema falar sobre o seu valor pessoal e profissional.**

Se você não se empenhar em demonstrar o seu real valor, pessoal e profissional, os seus concorrentes certamente jamais o farão por você. Na vida real, eles tentarão desvalorizá-lo. Portanto, cuidado para não errar na dose ao fazê-lo, querendo ser o que você não é. Muitos profissionais caem em desgraça simplesmente porque não são sábios e prudentes na hora de falar sobre eles mesmos. Não há dúvida de que não devemos nos supervalorizar, ou seja, acreditar que somos os melhores de todos e em tudo aquilo que fazemos. A humildade corajosa é característica dos profissionais conscientes, realistas e amadurecidos. Ter-se em exagerado conceito, no sentido da vaidade e autopromoção falsa, não resulta de mais autoconsciência ou de sentimento de autovalorização. Como escreveu Rollo May, “a autopromoção exagerada e a vaidade excessiva são, em geral, sinais exteriores de insegurança e vazio interior; uma exibição de orgulho é um dos mais comuns disfarces da ansiedade. [...] Quem se sente fraco torna-se fanfarrão, quem se sabe inferior torna-se gabola; flexionar músculos, falar demais, ser obstinado e imprudente são sintomas de ansiedade oculta” (Man’s Search for Himself, 1953).



# Autoavaliação e Autosabotagem

Muitos dos profissionais lamentam os erros que cometeram ao longo de suas carreiras.

Eis alguns dos mais comuns: **se sentiam incapazes para o exercício de certas atividades corporativas; se julgavam donos da verdade e não sentiam mais a necessidade de continuar estudando, pesquisando, desenvolvendo e expandindo suas mentes com novos saberes; cultivavam o sentimento de eternas vítimas do mundo e culpavam**, sem nenhuma avaliação mais aprofundada, (...) ficavam remoendo o passado sempre à espera de melhores dias que nunca surgiam.

Benjamin Disraeli (1804–1881)

“O homem passa por três idades: a tolice da juventude, a luta da idade madura e os remorsos da velhice.”

O remorso da maioria dos profissionais não surge na idade da velhice, mas na luta da idade madura. Quem nunca ouviu expressões como: “Ah! Se eu soubesse!” ou “Como eu não pude ver essas coisas ao meu redor?” ou ainda “Por que ninguém me falou que essas questões eram importantes para a minha carreira e o meu sucesso profissional?”.

# Autoavaliação e Autosabotagem

Recentemente ouvi de um profissional em transição de carreira a seguinte confissão: “Nunca pensei sobre a importância dessas questões relacionadas à gestão de carreira. E agora? Tenho 45 anos e nunca fui além de uma posição de média gerência. Será que terei alguma chance de trabalho no atual quadro socioeconômico do país?” Respondi que adquirir consciência de suas vulnerabilidades e de sua ignorância sobre essas questões vitais para uma carreira executiva bem-sucedida era um tremendo passo para a sua redenção profissional e conquista de um novo emprego. Porém, não deveria se esquecer de agir imediatamente. O relógio do tempo não pararia para esperá-lo. (MACEDO, 2021)

# Autoavaliação e Autosabotagem

A âncora da visibilidade é de natureza sociológica e organizacional.

**O trabalho, por si só, não é capaz de alçar os profissionais a voos mais altos**, à conquista de novas promoções, a aumentos salariais, a posições de liderança e ao reconhecimento, quer interna ou externamente.

**Num mercado de trabalho cada dia mais competitivo...**

**A visibilidade é atualmente encorajada e aceita com naturalidade e vista como uma necessidade da sociedade pós-industrial e dominada pela tecnologia do conhecimento e da informação instantânea.**

**Aqueles profissionais que têm medo de se tornarem visíveis no mercado permanecerão totalmente desconhecidos de suas organizações e do mercado em geral.**

Consequentemente, permanecerão na obscuridade e terão suas cadeiras reservadas apenas nos porões de suas organizações.

Por isso a recomendação: “Mantenham-se no radar da alta administração. Apareçam. Tornem-se visíveis ao mundo.”



# PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

Diagnóstico e Avaliação  
Definição de Objetivos  
Plano de Ação  
Recursos Necessários  
Acompanhamento e Avaliação  
Desenvolvimento Contínuo  
Adaptação à Mudança



# Planejamento de Carreira

A programação de carreira não garante sucesso antecipado para a força de trabalho da empresa. Mas, sem ela, os empregados sentem mais dificuldades para assumir as responsabilidades que surgem na organização.

As promoções dificilmente ocorrem por conta da simpatia pessoal ou “cartas de apresentação de candidatos”, como ainda é comum ver-se em algumas empresas públicas e estatais.



# Planejamento de Carreira

Jim de Vito, diretor de desenvolvimento gerencial da Johnson & Johnson Internacional, de acordo com Nelson Savioli (1991, p. 14), identifica a carreira como: [...] o **autoconhecimento** de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida.

- **autoconhecimento**, indispensável para o treinando identificar suas limitações, potencial e ambição;
- **aprendizado “pessoal” e “profissional”** constante rumo aos objetivos a que se propôs atingir;
- **“maximização de habilidades”** (= aproveitamento do potencial psicológico, físico e motor);
- **consecução das “metas de vida”**, aí incluídos os objetivos profissionais e de filosofia de vida (= família, comunidade, igreja etc.).

# Planejamento de Carreira

Basicamente, o planejamento de carreira passa por três estágios interdependentes:

- **Primeiro estágio** – a empresa precisa saber até onde deseja chegar e o que espera de seus funcionários nessa caminhada.
- **Segundo estágio** – definir a qualificação profissional necessária para que as metas estabelecidas possam ser atingidas pelos funcionários.
- **Terceiro estágio** – avaliação dos empregados, levando em conta seu desenvolvimento em face das exigências do futuro.

# Objetivos do Planejamento de Carreira

O estabelecimento de um plano de carreira permite que se visualizem, com detalhes, as diferentes posições que se poderá ocupar e em quanto tempo poderá ser completada.

- Propiciar carreiras compatíveis de acordo com as necessidades de colaboradores definidas no planejamento de gestão de pessoas;
- Permitir que os funcionários estejam motivados para o trabalho em face da ascensão que lhes é oferecida pela empresa;
- Assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica;
- Providenciar para que a direção da empresa possa utilizar o desenvolvimento de carreira como um instrumento efetivo de administração integrad



# Planejamento de Carreira

O planejamento de carreira nos induz à quebra de paradigma para vencer o medo de enfrentar o que é novo e ainda não vivenciado, deixando de lado as ações conhecidas e procurando trilhar caminhos e alternativas provenientes das constantes transformações e mudanças de ambiente ou cenário.

Novos conhecimentos passam a ser exigidos em vez dos antigos que, de outro modo, devem ser descartados, em razão da irrelevância no momento atual

Um dos aspectos mais importantes na vida de uma empresa se constitui na integração do ser humano na organização. Portanto, humanizar a instituição e promover o desenvolvimento profissional competente, eliminando indicações provenientes de “recomendações de padrinhos” para posições de elevada responsabilidade profissional, é o futuro e único caminho para qualquer empresa que pretenda alcançar o sucesso.

# Planejamento de Carreira

Um dos aspectos mais importantes na vida de uma empresa se constitui na integração do ser humano na organização. Portanto, humanizar a instituição e promover o desenvolvimento profissional competente, eliminando indicações provenientes de “recomendações de padrinhos” para posições de elevada responsabilidade profissional, é o futuro e único caminho para qualquer empresa que pretenda alcançar o sucesso.

# Trabalho em Equipe

## O que é uma equipe?

Um conjunto de pessoas **trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas**. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um **elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não. Nesse caso, são conhecidas como equipes virtuais.**



**Workgroup computing é um conjunto de softwares que se destina a auxiliar o trabalho em grupo.**

# Trabalho em Equipe

## Por que trabalhar em equipe?

Agilidade na captação e  
no uso das informações;  
Ideias mais ricas;

Assunção de riscos;

Comprometimento.



Agora vamos analisar cada um  
deles?

# Trabalho em Equipe

## O fator Multidisciplinariedade

“Cada um aperta, ad infinitum, o parafuso que lhe cabe. A genial sátira de Chaplin, Tempos modernos, muito bem o demonstra. O filósofo pensa, o matemático calcula, o seminarista reza, o padeiro faz pão, o poeta sente, o marceneiro martela, o místico delira, o cientista comprova, o professor ensina... e tantos parafusos mais. (...) Alienados da consciência da inteireza, sofreremos de um tipo de invalidez psíquica e de certa imbecilidade funcional. Enfim, de infelicidade crônica.”(Roberto Crema)

# Trabalho em Equipe

## Assunção de Riscos - Como vantagem

Podemos ainda arrolar como vantagem do trabalho em equipe que equipes têm tendência maior a assumir riscos, porque a **responsabilidade pelos resultados fica compartilhada. A pessoa pode deixar vir à tona o que está nela interiorizado e a equipe pode obter resultados criativos.**



# Trabalho em Equipe

## Comprometimento - Como vantagem

Quando o poder é compartilhado, o que é o caso do trabalho em equipe, no geral as pessoas sentem-se responsáveis pelo resultado e engajam-se no processo. Há, aí, um componente de cumplicidade. As pessoas sentem-se motivadas.



# Trabalho em Equipe

## O FUNCIONAMENTO DO GRUPO

A operação interna básica de um grupo é a comunicação, que está associada à operação de manutenção, a qual visa impedir que o grupo se desfaça

W. C. Schutz, por sua vez, afirma que os grupos humanos têm três necessidades interpessoais básicas, a saber: **inclusão, controle e afeição.**





# Trabalho em Equipe

## LIDANDO COM DIFERENÇAS

Uma das diferenças entre os membros da equipe está referida aos **valores** e **crenças** das pessoas, suas **visões de mundo** e as **motivações** que conduzem a seus comportamentos

**Outra diferença está relacionada a nosso tipo de inteligência**

Howard Gardner diz

“capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas permite à pessoa abordar uma situação em que um objetivo deve ser atingido e localizar a rota adequada para esse objetivo. (...) Os problemas a serem resolvidos variam desde teorias científicas até composições musicais para campanhas políticas de sucesso”.



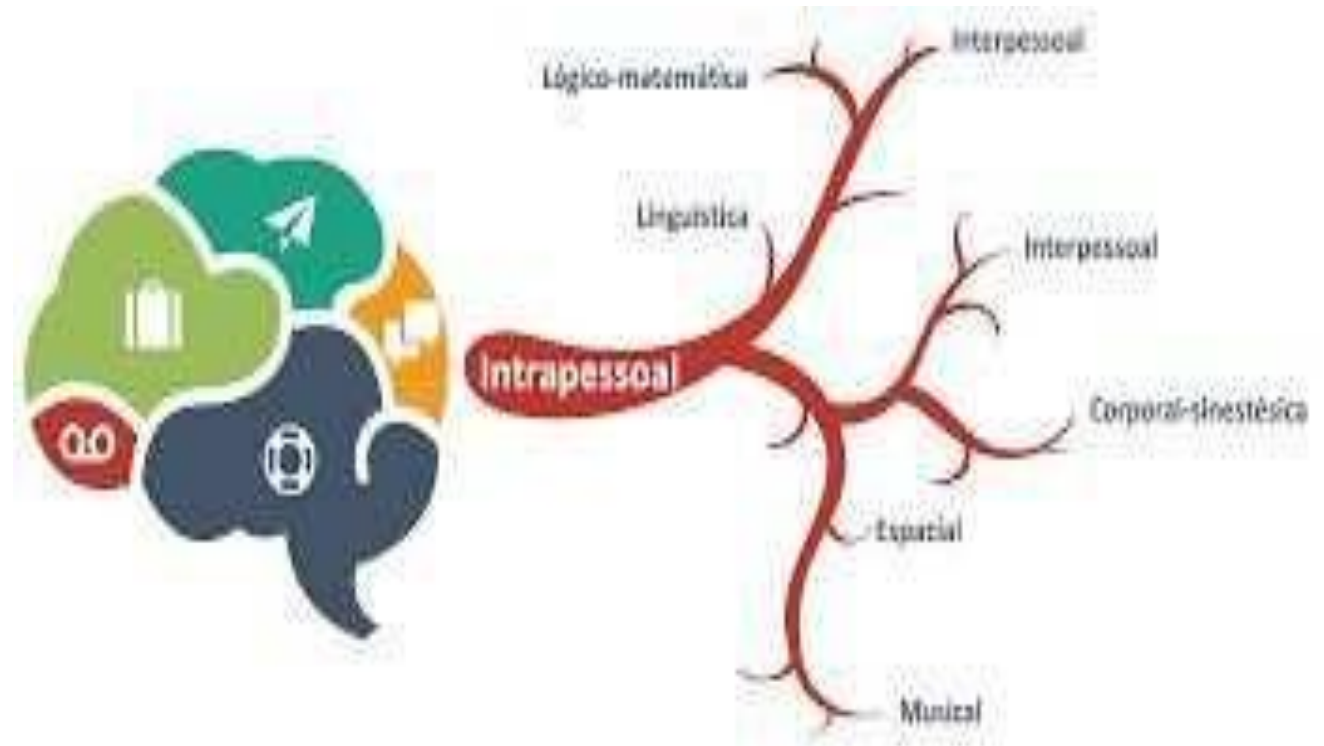
# Trabalho em Equipe

“A inteligência interpessoal está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Em formas mais avançadas, esta inteligência permite que um adulto experiente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam. Essa capacidade aparece numa forma altamente sofisticada em líderes religiosos ou políticos, professores, terapeutas e pais.” (GARDNER,2xxx)



# Trabalho em Equipe

Inteligência intrapessoal diz respeito ao autoconhecimento, aos aspectos internos, subjetivos de uma pessoa.



# Trabalho em Equipe

A inteligência **interpessoal** é a predominante nos **líderes das equipes** e que a inteligência intrapessoal é a que mais facilita o comportamento harmonioso da equipe.

# Trabalho em Equipe

## Resumo por tópicos das diferenças de um grupo

- ☐ valores, crenças, visões de mundo, motivações;
- ☐ funções psíquicas;
- ☐ tipos de inteligência;
- ☐ critérios para avaliações;
- ☐ caráter e temperamento.

# Trabalho em Equipe

## DESENVOLVENDO EQUIPES

Primeiramente, o que é importante para o trabalho em equipe?

- ❑ **Consciência do propósito.**
- ❑ **Explicitação de balizamentos.**
- ❑ **Comunicação aberta.**
- ❑ **Feedback contínuo.**
- ❑ **Compartilhamento de informações.**
- ❑ **Negociação.**
- ❑ **Comportamento ético.**



# Trabalho em Equipe

## DESENVOLVENDO EQUIPES

Relembrando, para que uma equipe exista: **É de fundamental relevância que cada pessoa se sinta, realmente, membro dessa equipe.**



# Liderança

## O que é liderança?

Warren Bennis, um estudioso de liderança, diz que ela é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer. A liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Essa resposta já nos suscita outras perguntas: todo chefe é líder? Todo líder é chefe? O que você acha?





# Liderança

## REVISITANDO AS PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA

### Teoria dos traços de personalidade

Traços Físicos;  
Traços Intelectuais;  
Traços Sociais;  
Traços relacionados com a tarefa.



# Liderança

## Teoria dos estilos de liderança

Segundo essa teoria, existem três estilos de liderança: o **autocrático**, o **democrático** e o **laissez-faire**.

Qual o melhor estilo?



# Liderança

## Teoria contingencial

A teoria contingencial desfoca a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança.

No que concerne ao líder, destaca a questão da autoridade formal e a da personalidade. O fato de alguém ter a autoridade formal (aquela posição na hierarquia) não garante a liderança, mas pode facilitá-la. Por outro lado, características de personalidade tanto podem facilitar, como podem criar obstáculos



# Liderança

## LIDERANÇA E OS NOVOS TEMPOS

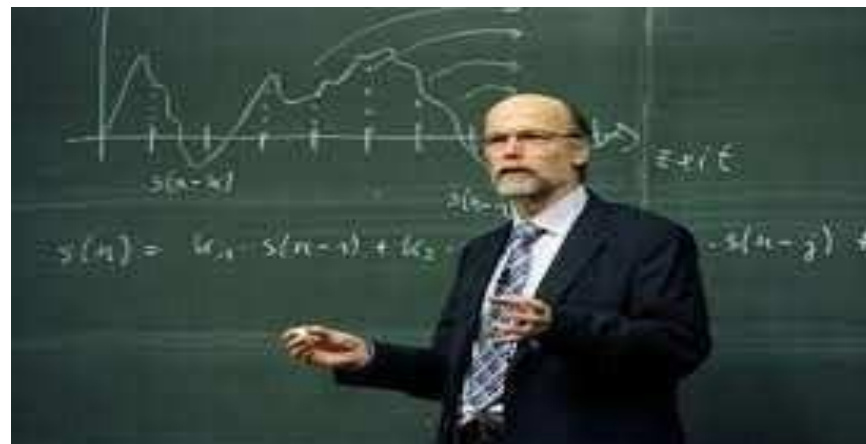
**O que se quer são pessoas que, tenham mentalidade global, aceitando e lidando com as contradições da vida, lidando com o inesperado, abrindo-se para si mesmas e para os outros, encontrando significado no trabalho e permitindo que outros também encontrem. Pessoas que, como Luther King, tenham um sonho (I have a dream) e busquem transformá-lo em realidade.**

**Liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los para uma causa, no caso, atrelada às escolhas da empresa.**

# Liderança

## O Papel do Líder

O papel do líder é o de projetista, professor e regente. (Peter Senge)



# Liderança

## CAPACIDADES REQUERIDAS DO GESTOR/LÍDER

“Não há vento favorável para quem não sabe a que porto se dirige.”(Sêneca)

**Empresas precisam saber onde querem chegar!**

**Nesta época de mudanças tão velozes e de globalização, o gestor/líder deve perscrutar o ambiente externo, estar com as antenas ligadas para o que acontece no mundo!**

**Além de criativo, espera-se também do gerente/líder que faça da informação sua ferramenta de trabalho. Informação é combustível gerador do movimento empresarial e alimento do processo decisório**

**Requer-se do gerente/líder que tenha iniciativa, que seja comprometido com a empresa, engajado na realização da visão, missão, objetivos e metas, que tenha atitude sinérgica, na qual o todo é maior do que a simples soma das partes**



# Liderança

- Requer-se do gestor/líder ousadia.
- Do gerente/líder espera-se que visualize sempre o sucesso.
- O gerente/líder deve construir formas de autoaprendizado.
- Espera-se do gerente/líder que seja capaz de ouvir e de ser ouvido, e de aceitar críticas e sugestões
- Há outra capacidade requerida do gestor/líder, ela nos remete ao que ecologistas desde a década de 60 dizem: “pense globalmente e aja localmente”. Isto vale também para o interior da empresa. Pense nela holisticamente e aja no sentido de realizar as tarefas que concernem a você.
- Reconhecimento é mobilizador da motivação. Assim, espera-se do gerente/líder que seja capaz de reconhecer o trabalho das pessoas. Promoção e dinheiro não bastam. É preciso tratá-las como pessoas que são, portadoras de capital intelectual, e oferecer-lhes outras recompensas não tangíveis.

# Liderança

## Líder nos tempos atuais

O gestor/líder deve ter alto astral, energia radiante, entusiasmo (em grego, entusiasmo significa: deus interno), bom humor, equilíbrio emocional, alegria de aprender, capacidade de lidar com diferenças, capacidade de fazer (não confundir com “ter que provar”), tato, compaixão, diplomacia, coerência, confiabilidade, firmeza, integridade, fé, esperança. O gestor/líder deve ser ético. É da ética que emana a legitimidade de sua autoridade. O gestor/líder tem de ensinar e aprender.





# Liderança

## Sínteses das capacidades requeridas para o Líder dos tempos de hoje

- ☐ compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- ☐ perscrutar, monitorar o ambiente externo;
- ☐ contribuir na formação de valores e crenças dignificantes;
- ☐ ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- ☐ ser criativo;
- ☐ fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- ☐ ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- ☐ visualizar o sucesso;
- ☐ construir formas de autoaprendizado;
- ☐ conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- ☐ ouvir e ser ouvido;
- ☐ reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- ☐ viabilizar a comunicação;
- ☐ pensar globalmente e agir localmente;
- ☐ reconhecer o trabalho das pessoas;
- ☐ ter energia radiante;
- ☐ ser ético.

# Liderança

## DESAFIOS POSTOS A QUEM PRETENDE LIDERAR

- Autoconhecimento e ao autodesenvolvimento;
- Mexer com a cabeça das pessoas, o que não significa “fazer a cabeça” delas. Desconstruir para construir.
- Superar os próprios medos e ajudar as pessoas para que também superem os seus.
- Ouvir com tranquilidade o que você considera inconsistente, contrário a seu ponto de vista ou até bobagem.
- Aprender a negociar.





*Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial*

**PELO FUTURO DO TRABALHO**

**0800 048 1212**     **sc.senai.br**

Rodovia Admar Gonzaga, 2765 - Itacorubi - 88034-001 - Florianópolis, SC