

# COMPETÊNCIA INTERPESSOAL 2

## CÓDIGO DE CATÁLOGO : 7501

Trabalho elaborado pela Diretoria de Educação e Tecnologia  
do Departamento Regional do SENAI - PR , através do  
**LABTEC** - Laboratório de Tecnologia Educacional.

Coordenação geral	Marco Antonio Areias Secco
Elaboração técnica	Eliane Lúcia da Rosa de Souza
	Mirian de Fátima Kawano

### Equipe de editoração

Coordenação	Lucio Suckow
Diagramação	José Maria Gorosito
Ilustração	José Maria Gorosito
Revisão técnica	Eliane Lúcia da Rosa de Souza
	Mirian de Fátima Kawano
Capa	Ricardo Mueller de Oliveira

Referência Bibliográfica.  
NIT - Núcleo de Informação Tecnológica  
SENAI - DET - DR/PR

S474c SENAI - PR. DET  
**Competência interpessoal 2**  
Curitiba, 2001, 48 p

CDU - 658.3

*Direitos reservados ao*

**SENAI — Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial**  
**Departamento Regional do Paraná**  
Avenida Cândido de Abreu, 200 - Centro Cívico  
Telefone: (41) 350-7000  
Telefax: (41) 350-7101  
E-mail: senaidr@ctb.pr.senai.br  
CEP 80530-902 — Curitiba - PR

## SUMÁRIO

Mudança .....	07
Uma Mudança de Atitude: Muita Mudança no Pensamento .....	10
Relacionamentos e Diversidades .....	15
As Relações Humanas e as Organizações do III Milênio .....	17
Comunicação .....	23
Trabalho em Equipe .....	29
Conflito .....	35
Motivação .....	38
Liderança .....	41
Bibliografia .....	48



## **Competência interpessoal 2**

*Parte I*

**MUDANÇAS**

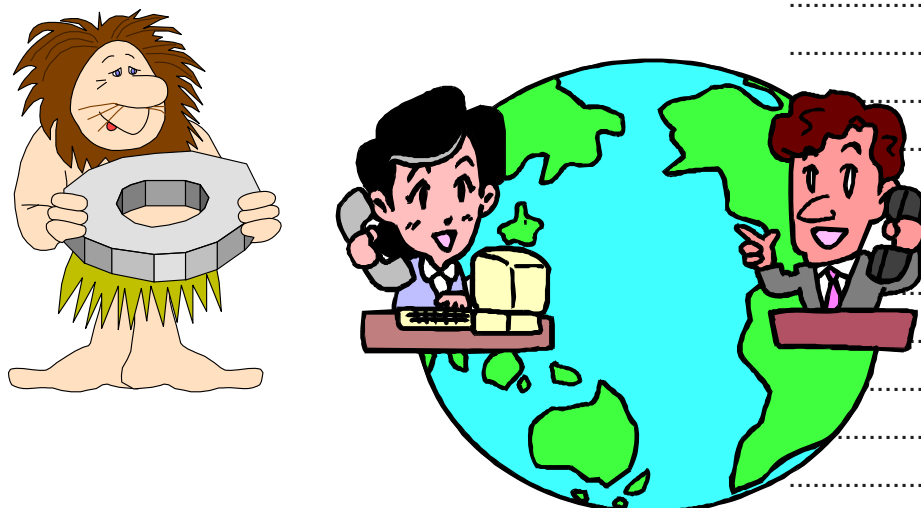


## MUDANÇA

A GRANDE TURBULÊNCIA QUE SE VERIFICA, CADA VEZ MAIS, NO AMBIENTE EXTERNO ÀS EMPRESAS TEM SIDO O PRINCIPAL RESPONSÁVEL PELA ADOÇÃO DOS CONCEITOS ESTRATÉGICOS NAS ORGANIZAÇÕES.

Tais mudanças externas, constantes e de grande amplitude, acabam exigindo que a empresa se envolva em processo de mudança. Essas mudanças externas, dependendo do seu vulto, poderão exigir mudanças organizacionais e/ou culturais. Dessa forma, o atendimento das questões relacionadas com processos de mudança é de grande importância para o desenvolvimento de uma empresa.

É necessário considerar que os ambientes estão em constantes evolução e nada é estático. Não existem fenômenos isolados; os fatos estão inter-relacionados e são interdependentes.



Nenhuma organização é o resultado da aplicação de um modelo predeterminado. As organizações resultam de um longo processo evolutivo e de mudanças permanentes. Não se podem copiar modelos, organograma ou procedimentos de outras organizações. Dentro de uma mesma empresa, setores diferentes têm peculiaridades que devem ser respeitadas.

As readaptações das empresas às contínuas mudanças do meio ambiente passam, obrigatoriamente, pelas atitudes e pelos comportamentos das pessoas.

---

SE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS  
FOREM CLAROS, OS COMPONENTES  
FINAIS DE SEUS PARTICIPANTES  
SERÃO BEM DEFINIDOS  
E PODERÃO READAPTAR-SE ÀS  
MUDANÇAS AMBIENTAIS.

---

Se porém, esses objetivos não forem expressos de maneira clara, as mudanças poderão provocar instabilidade e crises internas com a conseqüente perda de recursos organizacionais.

Assim, é preciso envolver e comprometer os participantes das organizações com o processo de mudança e compartilhar decisões com os membros da equipe de trabalho, para se chegar a uma eficácia organizacional. Tanto a organização como seus membros estão envolvidos em uma mútua adaptação. Embora um equilíbrio entre os indivíduos e a organização seja constantemente perseguido, ele nunca é completamente alcançado em virtude das mudanças de necessidades, de objetivos e de relações mutáveis de poder.

---

A RESPOSTA DO HOMEM, DO GRUPO, DA  
ORGANIZAÇÃO OU DA SOCIEDADE GLOBAL  
À MUDANÇA É, ANTES DE TUDO,  
UMA QUESTÃO DE CONSCIÊNCIA,  
ISTO É, DE LÚCIDO CONHECIMENTO  
DO QUE SE PASSA, SUA CASA,  
POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS  
E POSIÇÃO A SER TOMADA.

---

O processo de mudança de uma estrutura tradicional representa inegavelmente um custo. Sobretudo, um custo psicológico e social. Toda mudança organizacional traz receios e ansiedades para boa parcela de pessoas, principalmente



daquelas que se sentem inseguras quanto à nova situação .....  
apresentada e quanto a possíveis dificuldades que possam .....  
porventura enfrentar. ....

Para muitas pessoas, a inovação e o novo provocam .....  
insegurança quanto ao risco de enfrentar aspectos diferentes .....  
e desconhecidos e a possibilidade de uma provável .....  
incapacidade de enfrentá-los e superá-los .....

Porém, quando as pessoas são estimuladas a criar e a .....  
inovar, se acostumam a um ambiente inovador que .....  
pessoalmente conseguem introduzir e as coisas se modificam .....  
totalmente. Para preparar as pessoas para a mudança .....  
organizacional é mister começar com o gerente. Sobre tudo .....  
com o seu estilo pessoal de administrar as pessoas que lhe .....  
são subordinadas. ....



## UMA MUDANÇA DE ATITUDE: MUITA MUDANÇA NO PENSAMENTO

---

SAIR DO ESTÁGIO DE PARALISIA PARADIGMÁTICA, OU AQUELE MOMENTO EM QUE VERIFICAMOS QUE PRECISAMOS MUDAR, MAS AINDA NÃO TEMOS CONDIÇÕES EMOCIONAIS OU COGNITIVAS PARA TAL MUDANÇA É UM PERÍODO BASTANTE IMPORTANTE PARA O SER HUMANO.

---

Metaforicamente, podemos até dizer que trata-se de se livrar ou não das cascas do ovo que até agora nos manteve tão protegidos, acolhidos, para algo novo que não conhecemos. Resta-nos, neste momento, cercar de informações, e avaliarmos se vale ou não à pena.

É preciso compreender que mudar tem haver com a realidade de vida de cada um e com sua bagagem pessoal. Em outras palavras só aquilo que a consciência respeita, dita a mudança a ser realizada.

---

O SER HUMANO ESTÁ SEMPRE BUSCANDO PRAZER OU FUGINDO DA DOR. QUANDO HÁ UM DESEQUILÍBRIO, TENDEMOS A LEVAR UMA “SACUDIDELA” E, ENTÃO PRETENDEMOS A MUDANÇA.

---

Durante o processo de mudança, então, nós refletimos sobre o que já trazemos em nossa bagagem pessoal de conhecimentos, especificamos nossas capacidades emocionais, profissionais e aptidões específicas àquela mudança, desequilibramos o “conforto” da velha situação para sairmos em busca do prazer da situação mudada. Isso acontece sem que tenhamos consciência do momento.

E por ser um processo meio “burocrático”, demora a acontecer, o que às vezes nos parece que não aconteceu. Você tem um tempo para que as mudanças aconteçam. O problema é que o tempo de cada um é diferente. E o tempo do concorrente é sempre mais veloz que o seu.

---

MAIS UMA VEZ, O AUTOCONHECIMENTO  
É FERRAMENTA INDISPENSÁVEL.  
É O CAMINHO SAUDÁVEL QUE FARÁ VOCÊ  
PASSAR POR ESTE INTRÍNSECO CAMINHO  
QUE É A QUEBRA DE VELHOS PARADIGMAS  
EM BUSCA DA MUDANÇA PESSOAL.

---

Mas, não desanime! Ainda aqui estamos expostos ao fator TEMPO, e como diz um velho ditado: **“mil quilômetros também começam por um passo”**.

(Fonte: Andréa Monteiro de Barros Machado, julho/2000,  
Revista : Administração de Negócios)





## **Competência interpessoal 2**

### *Parte II*

## **RELAÇÕES HUMANAS**

- *Relacionamento e diversidades*
- *Relações humanas e as organizações do III milênio*



## RELACIONAMENTOS E DIVERSIDADES

Para STEPHEN COVEY, uma das mais importantes questões com que se defronta atualmente o mundo internacional dos negócios é a criação de relacionamentos. Devido às constantes mudanças na economia, as pessoas mostram-se mais ocupadas com aspectos legais e tornam-se menos sinérgicas. Acredita firmemente que o principal problema é o processo que usamos para resolver as dificuldades com as quais nos defrontamos. Basicamente usamos um processo competitivo ou, na melhor das hipóteses, um processo de negociação. Mas o que realmente precisamos é de um processo sinérgico (que não se contente em fazer concessões mas tente estabelecer um entendimento entre as partes, para depois procurar um ganho para todos).

---

PARA NOS RELACIONAR COM PESSOAS  
QUE SÃO DIFERENTES DE NÓS, USAMOS  
A COMPETIÇÃO OU A NEGOCIAÇÃO.  
MAS O QUE REALMENTE NECESSITAMOS  
É DE SINERGIA.

---

Os relacionamentos passarão gradualmente a dominar o mundo globalizado do amanhã. Isso requer capacidade de entendimento, habilidade e disposição mental para encontrar alternativas melhores do que as propostas inicialmente para cada uma das partes. Esse processo de comunicação sinérgico é a força que permite que fornecedores, clientes, empregados, comunidades e quem quer que seja trabalhem de uma maneira concentrada e unida. Repetindo, relacionamento é o ponto mais importante no mundo dos negócios.

---

OS RELACIONAMENTOS PASSARÃO  
GRADUALMENTE A DOMINAR O MUNDO  
GLOBALIZADO DO AMANHÃ.

---

Criar sinergia e manter a fé em um ambiente global de diversidade constitui um desafio. Como poderemos lidar com os problemas de diversidade e os hábitos culturais? É simples - a diversidade é sinérgica somente quando há uma visão comum e um conjunto comum de valores, fundamentados em princípios. Sem isso, ela pode ser contraproducente. A maioria das pessoas continuará a dizer, da boca para fora, que a diversidade é positiva. No seu íntimo elas não apreciam, não valorizam e não mostram entusiasmo com as diferenças. Mas, se houver um conjunto estabelecido de princípios comuns reconhecidos por todos, então a diversidade se transforma numa força poderosa que pode desencadear o talento, o potencial e a criatividade humana. Dentro desses parâmetros, as pessoas sentem-se livres para conduzir e administrar a si próprias - e essa é a verdadeira essência da liderança.



## AS RELAÇÕES HUMANAS E AS ORGANIZAÇÕES DO III MILÊNIO

### AS ORGANIZAÇÕES SÃO AS PESSOAS.

Se os dirigentes desejarem organizações altamente adaptáveis ao terceiro milênio, devem repensar as noções de ambiente emocional e afetivo, valorizando a saúde, qualidade de vida, emoção, amor, solidariedade, respeito e amizade, como fatores fundamentais de crescimento produtivo nas organizações do futuro.

Para tanto é necessário rever a necessidade de novas posturas gerenciais visando ao aproveitamento máximo das capacitações humanas, enfatizando pela qualidade de vida das pessoas que integram a organização e a abrangente urgência da humanização dos ambientes de trabalho.

Haja visto que as repressões da afetividade e das reações emocionais, exercidas pelo poder, desumanizaram as organizações e, como consequência, desperdiçaram potenciais humanos de grande importância para a qualidade, produtividade e o desenvolvimento das organizações.



ASSIM, DEVE-SE ESTAR PREPARADO PARA A  
MUDANÇA NO SENTIDO DE MELHORAR-SE  
E DESENVOLVER-SE CONTINUAMENTE.  
APRENDER SEMPRE E APRENDER  
A APRENDER CADA VEZ MAIS E MELHOR.  
INOVAR A CADA MOMENTO.

Um número cada vez maior de pessoas sofrem por falta de um contato social mais íntimo, tendo como resultado o enfraquecimento dos laços de solidariedade humana. Esse desligamento aprofunda as dificuldades nas relações interpessoais e provoca perda do potencial criativo e dos talentos pessoais.

É nesse contexto caótico e cheio de perplexidades que é preciso repensar a teoria organizacional e gerencial. A aplicação do conceito de globalidade em administração, faz pensar sobre muitas das prática atuais.

Nas organizações as pessoas são encaradas individualmente e estimuladas à competição. Assim, ao abordar aspectos comportamentais, os modelos administrativos vigentes não consideram a globalidade e empregam apenas componentes racionais do ser humano, relevando a afetividade a segundo plano e concebendo as emoções como negativas ou como um desequilíbrio do ser humano.

---

NO ENTANTO, OS SERES HUMANOS  
SÃO FRUTO DAS EXPECTATIVAS  
DOS OUTROS NAS RELAÇÕES SOCIAIS.  
O SER HUMANO SE VÊ ATRAVÉS DA  
PERCEPÇÃO DE TERCEIROS, E SEM  
ESSA PERCEPÇÃO O MESMO NÃO  
DESENVOLVE SUA AUTO-IMAGEM.

---

Assim, o crescimento pessoal acontece paralelamente ao crescimento da relação com os outros. Neste contexto de relação, um dos aspectos mais difíceis de compreender no fenômeno humano é o paradoxo de sua identidade: ser igual e diferente dos outros seres.

Assim, o homem procura continuamente o ponto de eqüidistância entre o ser individual e o ser social; e a sociedade como não sabe lidar com esse paradoxo das

diferenças humanas, tentam uniformizar e robotizar, .....  
tolhendo a criatividade e condicionando à igualdade e não à .....  
diferença das conformidades. ....

---

É PRECISO ENTENDER QUE GRUPOS  
E SOCIEDADES VENCEDORAS  
SÃO OS QUE CONSEGUEM INTEGRAR  
E SOMAR AS DIFERENÇAS  
E IGUALDADES DO SER HUMANO.

---

Integrar significa tornar comum o comportamento de .....  
indivíduos diferentes, pois a riqueza social está na .....  
aceitação da intercomplementariedade das individualidades. ....

Assim, estimular o crescimento individual não significa .....  
incentivar a disputa entre as pessoas; desenvolver não é o .....  
mesmo que derrotar os outros ou mostrar que se é melhor. ....  
É preciso multiplicar o potencial individual pelo potencial dos .....  
semelhantes e procurar adaptar-se constantemente às .....  
novas realidades sem perder a identidade. ....



## **Competência interpessoal 2**

### *Parte III*

#### **GESTÃO DE PESSOAS**

- *Comunicação*
- *Equipe*
- *Conflito*
- *Motivação*
- *Liderança*



## COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo social de mais ampla relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou



sociedade. É preciso considerá-la no seu sentido amplo, com ênfase nos aspectos estruturais do processo de informação nas organizações, dando atenção às bases motivadoras para a transmissão e recebimento de mensagens

A comunicação precisa ser considerada, não como um processo que ocorre entre o transmissor e qualquer recipiente potencial, mas relativamente ao sistema social em que tem lugar e a determinada função que desempenha no sistema.

Os princípios gerais de comunicação como um processo sócio-psicológico são muito bons; eles estabelecem limites dentro dos quais devemos operar. Porém, precisamos ser suplementados por uma análise do sistema social para que possam ser corretamente aplicados a determinadas situações.

---

COMUNICAÇÃO É A MAIS BÁSICA E VITAL,  
DE TODAS AS NECESSIDADES, DEPOIS  
DA SOBREVIVÊNCIA FÍSICA. AS PESSOAS  
TÊM A CAPACIDADE DE TRANSMITIR  
PENSAMENTOS E SENTIMENTOS,  
MUTUAMENTE, ATRAVÉS DA  
COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.

---

As comunicações constituem a primeira área a ser focalizada quando se estudam as interações humanas e os métodos de aprendizagem para a mudança de comportamentos, ou para influenciar o comportamento das pessoas.

Trata-se de uma área na qual o indivíduo pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia. É também o ponto de maiores desentendimentos e conflitos entre duas pessoas, entre membros de um grupo, entre grupos e dentro da organização global, como um sistema.

Existe uma profunda relação entre motivação, percepção e comunicação. Aquilo que duas pessoas comunicam é determinado pela percepção de si mesma e da outra pessoa na situação, e pela percepção, sob o mesmo aspecto de sua motivação, da importância daquele momento. A idéia comunicada é relacionada intimamente com as percepções, e motivação tanto do emissor como do destino, dentro de determinado contexto situacional.

Cada pessoa desenvolve seu próprio conjunto de conceitos para interpretar seu ambiente externo e interno para organizar sua múltiplas experiências da vida cotidiana. O processo de percepção interpessoal é profundamente influenciado por essa codificação perceptiva. Além do mais, a interação social normal é basicamente conservadora. As normas sociais operam para preservar os padrões de interação e de percepção existentes.

Do ponto de vista das relações interpessoais, existem vários problemas: as pessoas são iguais e ao mesmo tempo diferentes, elas percebem os mesmos estímulos sensoriais de maneiras diferentes.

Na relação com o outro, o ser humano não se comporta como máquina em circuito fechado. Comunicar não é apenas transmitir energias em sistemas simples e fechados. Se as pessoas fossem totalmente iguais e se reagissem mecanicamente, o modelo seria perfeito.

Como seres humanos têm emoções variadas e imprevisíveis, a mesma mensagem pode variar a ser captada pela mesma pessoa de maneiras totalmente diferentes, de acordo com o seu estado emocional e suas referências internas.



O grau de cultura do codificador, seu estado emocional, suas relações afetivas, sua formação profissional, sua classe social, seus valores, sua ideologia, enfim uma gama enorme de variáveis, provavelmente interferirão no processo de codificação. Os problemas acontecerão na escolha do canal e na recepção das mensagens. As mesmas variáveis atuam em quem capta e em quem decodifica a mensagem.

É preciso ressaltar a importância de um feedback nas organizações, para que ocorra uma comunicação aberta e que leve à relações produtivas; pois na prática o que observa-se, na maioria das vezes, é apenas o negativo.

Elogios são raros, mas críticas são constantes e permanentes. Cria-se um ambiente defensivo e tenso, no qual as pessoas não ousam expor suas opiniões e percepções. Outra consequência nefasta da ausência de feedback nas comunicações são as fofocas organizacionais.

Finalmente, é preciso observar que como as percepções variam de pessoa a pessoa, é através do feedback que se pode comparar a auto e a heteroavaliação e evitar as discrepâncias geradoras de conflitos grupais.

Assim, as emoções e o preparo do grupo são essenciais para o sucesso da comunicação interpessoal nas organizações.

---

## QUEM VÊ CARA VÊ CORAÇÃO ?

---

A psicóloga e professora do MBA da Universidade de São Paulo, Irene Gentili, concluiu um de seus artigos com a pergunta acima. Dele utilizamo-nos de tópicos como fonte didática e de reflexão.

O corpo fala com a velocidade de mil palavras. O que vemos é mais veloz do que o que ouvimos. Acontece que o fato de prestarmos mais atenção às palavras, acreditando nelas e reagindo a partir das informações ouvidas, não anula o impacto visto na mensagem não-verbal, se ambas estiverem em contradição. Essas percepções ficam impressas no corpo, como sensação ou sentimento. Por exemplo: desconforto ou desconfiança.

Temos vários exemplos no dia-a-dia, como o do gerente que se declara participativo, com o semblante taciturno e extremamente sério; ou o do funcionário que se diz motivado, com o desânimo estampado na cara; ou ainda o do presidente que diz que o país vai bem, com a expressão de extrema preocupação e com vários sinais de nervosismo.

---

## A QUESTÃO É: O ROSTO HUMANO DÁ A MAIOR BANDEIRA!

---

O nosso rosto e o dos outros. É mais fácil perceber nos outros do que na gente. Hoje, a leitura corporal já ocupa seu lugar de direito quando o assunto é comunicação.

Afinal, o texto verbal representa 7% numa apresentação, ficando os 33% e 60% respectivamente por conta do tom de voz e atitude corporal.

Entretanto, a face, lugar mais olhado no corpo, potente canal de expressão, ainda é negligenciada quando trata-se de confiança. Por fim, se estão na cara as dicas reveladoras de que precisamos para termos bons relacionamentos, saber em quem confiar, podemos considerar que as outras pessoas são os nosso espelho. Simples: se o vendedor, por exemplo, vê o cliente interessado no que está dizendo, sente-se bem, estimulado a continuar e, então, a sua auto-estima aumenta. Se ao contrário, vê impaciência ou desagrado, melhor procurar reverter a situação.

---

PRECISAMOS LER A FACE DOS OUTROS,  
BEM COMO SABER O QUE  
EXPRESSAMOS, PORQUE NÃO HÁ  
NADA MAIS ANTIGO E MAIS MODERNO  
QUE A CONFIANÇA E A AUTOCONFIANÇA.

---

Os critérios de confiança estão na cara, nos impactam e não nos damos conta. Sofremos de uma cegueira ilusória que nos atinge quando temos overdose de informações lidas ou ouvidas.

Neste mundo do salve-se quem puder, pelo menos devemos crer que é legítimo um critério para identificar um cliente potencial, um parceiro de confiança, uma reunião de negociação em que todos ganhem, ou seja, a certeza de que continuamos gente, pessoas interdependentes umas das outras.

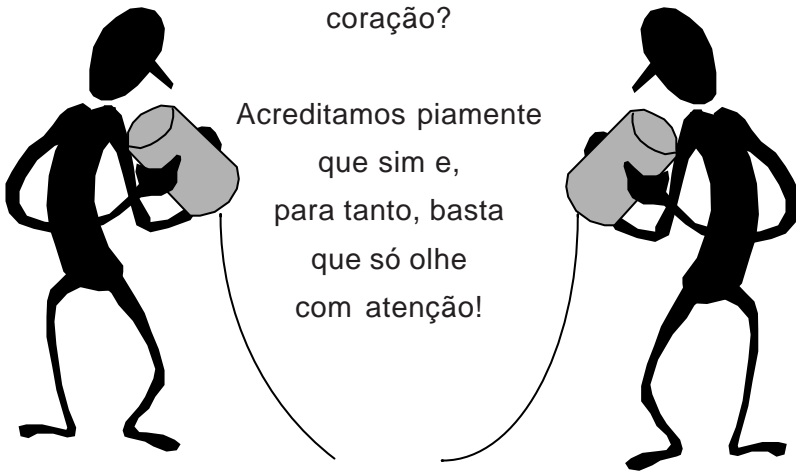
Citamos algumas frases que demonstram a sabedoria popular quando o assunto é Leitura de Face:

- Não fui com a cara dele.
- Tá na cara que ele vai fechar o negócio.
- Fizeram cara de poucos amigos.
- Ofereça a outra face.
- Conheci a face oculta.

- Pela cara dele, não sei não . . .
- Dei de cara com a verdade.
- Fulano tem duas caras.
- Fiquei com a cara no chão.

Finalizamos com a pergunta, igualmente extraída da sabedoria popular: quem vê cara vê coração?

Acreditamos piamente  
que sim e,  
para tanto, basta  
que só olhe  
com atenção!



## TRABALHO EM EQUIPE

A maioria dos especialistas indica, nos mais recentes livros de administração e gerência, que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Grupos existem em todas as organizações, equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com frequência.



### COMO DISTINGUIR ENTRE GRUPOS E EQUIPES?

A diferença está na graduação de atributos ou em características diversificadas? Um grupo chegará a ser uma equipe de forma natural ou precisará de recursos específicos para provocar essa metamorfose? Não é fácil estabelecer parâmetros precisos, pois a equipe é um grupo com funcionamento qualificado.

### QUANDO UM GRUPO PODE SER CONSIDERADO UMA EQUIPE?

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-lo, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades

complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção: Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

---

UM GRUPO TRANSFORMA-SE EM EQUIPE QUANDO PASSA A PRESTAR ATENÇÃO À SUA PRÓPRIA FORMA DE OPERAR E PROCURA RESOLVER OS PROBLEMAS QUE AFETAM SEU FUNCIONAMENTO.

---

Esse processo de auto-exame e avaliação é contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação.

Um grupo que se desenvolve como equipe necessariamente incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas. Esse novo modo de funcionar torna-se tão natural que deixa de ser uma ferramenta disponível para utilização somente em circunstâncias específicas. É a característica da equipe em todas as ocasiões, em todos os processos grupais que passa a prevalecer. Os níveis da tarefa e sócio-emocional tendem à harmonização de procedimentos.

---

DESSE MODO, TEORIAS QUE SUSTENTAM E SE PREOCUPAM COM A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE E COMO RELACIONAMENTO HUMANO, DEVEM SER VISTAS COM ESPECIAL ATENÇÃO.

---

Pode-se dizer que a participação em grupo tem funções específicas para os indivíduos. Através dos grupos os indivíduos satisfazem a suas necessidades. A fim de compreender um grupo e predizer o seu comportamento

sob várias condições, é necessário, ter uma imagem das .....  
necessidades e dos objetivos que a participação nesse .....  
grupo permite aos seus diferentes membros. ....

Quando interagindo em uma causa comum, pessoas .....  
podem tornar-se um grupo coeso. ....

Entender um ao outro como indivíduos, ser .....  
conscientemente sensível ao outro e saber como se adaptar .....  
às peculiaridades é o que faz um grupo permanecer unido. ....

As relações pessoais e o clima de grupo influenciam- .....  
se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente .....  
agradável e estimulante, ou desagradável e averso, ou .....  
neutro e monótono. Cada modalidade traz satisfações ou .....  
insatisfações pessoais e grupais. ....

---

A LIDERANÇA E A PARTICIPAÇÃO EFICAZ .....  
EM GRUPO DEPENDEM ESSENCIALMENTE .....  
DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL .....  
DO LÍDER E DOS MEMBROS. ....

---

O trabalho em equipe só terá expressão real e .....  
verdadeira se e quando os membros do grupo .....  
desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes .....  
permitirá alcançar a tão desejada e propalada sinergia, em .....  
seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a .....  
simples soma das competências técnicas individuais como .....  
resultado conjunto do grupo. ....

É preciso mudar a visão com relação à competição .....  
nas atividades gerenciais. Este é talvez um dos temas mais .....  
polêmicos nas organizações. ....

Muitos dirigentes empresariais, acreditam que a .....  
competição é uma prática saudável incrementada. A maioria .....  
não consegue perceber que a competição interna é uma .....  
desastrosa perda de potenciais energéticos da organização. ....

Em uma economia de mercado, a competição e as energias devem ser canalizadas interiormente para os concorrentes e para o mercado.

---

ATUALMENTE, É PRECISO VER  
A ORGANIZAÇÃO NÃO COMO DIVISÕES  
E SETORES ISOLADOS; MAS SIM,  
COMO PARTES INTERDEPENDENTES  
E INTERCOMPLEMENTARES.

---

A alteração em qualquer setor da organização provoca uma readaptação em cadeia de todos os outros componentes do sistema. As empresas deverão reorganizar-se rapidamente em função das mudanças ambientais.

A complexidade das tecnologias, o aumento do conhecimento e a aceleração das mudanças ambientais obrigará a uma mudança dos postulados e práticas gerenciais. A integração de vários setores organizacionais exigirá a superação do individualismo e da competição interna. Deve-se enfatizar o trabalho em equipes interdisciplinares e a competição deve ser substituída pela cooperação intersetorial.

O desenvolvimento de grupos é dirigido à pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. Compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização.

---

O OBJETIVO DE DESENVOLVER GRUPOS  
EM EQUIPES É INCREMENTAR A  
AFETIVIDADE DE UM GRUPO QUE PRECISA  
TRABALHAR COLABORATIVAMENTE  
PARA ALCANÇAR RESULTADOS.

---



Pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura, comportamento. É uma atividade de educação permanente e não de tempo limitado. O desafio constante é desenvolver um processo de integração entre as diversas unidades de trabalho, preservando porém as diferenças funcionais e potencializando esforços, energia e competência para produtividade global.

---

QUANTO A LIDERANÇA DA EQUIPE,  
ELA É MELHOR EXERCIDA POR PESSOAS  
QUE ACREDITAM QUE PRECISAM  
DOS OUTROS PARA O ÊXITO DA MISSÃO  
COMUM E QUE CONTRIBUEM COM A  
SUA PARTE NO TRABALHO EM GRUPO.

---

Eventualmente, a equipe pode ficar emperrada por algum problema; assim se o líder ou algum membro encoragem o grupo para o avanço, essa vitória restaurará o espírito de sucesso e autoconfiança.

A progressão para maior autonomia geralmente exige alguns anos de esforços persistentes, reforço motivacional e a confiança na continuidade. A melhoria não se restringe apenas à produtividade aumentada; enseja, principalmente, mudanças positivas de atitudes dos empregados para com a gerência, a empresa e o trabalho.

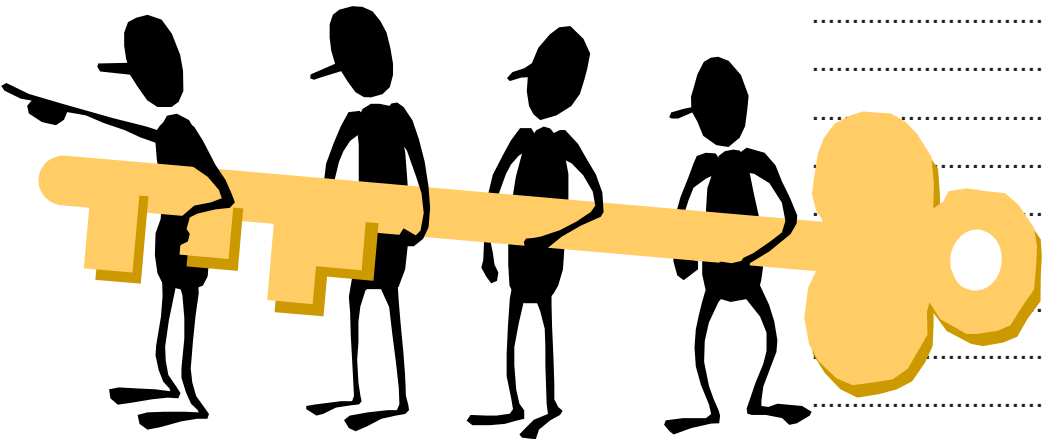
O grande desafio é conciliar a proposta de equipes de trabalho com uma práxis de valorização extrema do desempenho individual na organização. Apesar de seu potencial produtivo, as equipes são ainda pouco usadas. Mesmo pessoas influentes, que falam com entusiasmo sobre o valor das equipes, relutam em adotá-las ou em fazer parte delas.

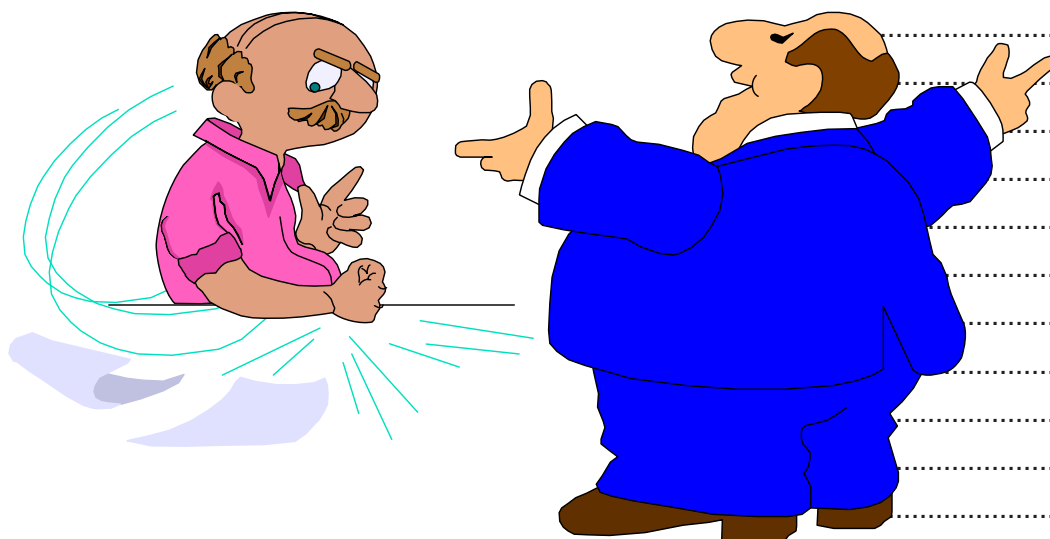
Todavia, dirigentes são também pessoas humanas e, por isso mesmo, podem sentir desconforto e ameaça diante

de propostas de mudanças mais profundas na dinâmica .....  
interpessoal, nos procedimentos de tarefa, no exercício do .....  
poder dos líderes formais, na comunicação, no processo .....  
decisório e em outros aspectos de significado pessoal. ....

A resistência à implantação e implementação real de .....  
equipes, portanto, não é fortuita. Tudo leva a crer, entretanto, .....  
que o futuro pertence à organizações baseadas em equipes. ....

Fonte: *Equipes dão Certo* - Fela Moscovici, 1996  
*Energia Emocional* - Milton Oliveira, 1997





## CONFLITO

Em todo e qualquer contexto, observa-se que os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo.

A trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, pois nenhum grupo está livre deles. As mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos. Cada solução, quer satisfatória ou insatisfatória, caracteriza nova etapa na história do grupo.

---

NOTA-SE, CONTUDO, UMA TENDÊNCIA A ATRIBUIR CONOTAÇÃO NEGATIVA AO CONFLITO, RELACIONANDO-O A COMBATE, BRIGA, VIOLÊNCIA, GUERRA DESTRUIÇÃO.

---

O conflito possui numerosas funções positivas. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia a acomodação das idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o

raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais.

---

A CONCORDÂNCIA PERMANENTE  
EM GRUPO PODE SER MUITO AGRADÁVEL,  
MAS É FATOR DE ESTAGNAÇÃO DO SISTEMA,  
ENQUANTO O DESEQUILÍBRIO  
DA CONTROVÉRSIA PODE PROVOCAR  
CRISES QUE POSSIBILITAM MUDANÇAS  
SIGNIFICATIVAS PARA DESENVOLVIMENTO  
PESSOAL, GRUPAL E SOCIAL.

---

Há muitas maneiras de lidar com os inevitáveis conflitos, desde a simples negação até a resolução adequada. O primeiro passo consiste em admitir que existe um conflito e que é preciso enfrentá-lo. O reconhecimento da existência do conflito, predispõe as pessoas à agir, ao invés de imitar a estratégica de negação, semelhante ao comportamento do avestruz, que esconde a cabeça na areia para não ver - e enfrentar - a difícil ou desagradável realidade.

---

UM CONFLITO REPRIMIDO PELA FORÇA  
NÃO DESAPARECE, RECOLHE-SE  
AO ESTADO LATENTE; ASSIM QUE HOVER  
UMA BRECHA NO POLICIAMENTO,  
VOLTARÁ A MANIFESTAR-SE, TALVEZ  
DE FORMA AINDA MAIS VIOLENTA.

---

Para manter-se reprimido, o conflito drena muita energia que poderia ser canalizada para fins produtivos. Há um grande desgaste emocional nas pessoas envolvidas, que carregam a situação truncada como um peso invisível na sua dinâmica emocional. E como essas situações se multiplicam ao longo do tempo, as pessoas carregam mais e mais pesos de conflitos oprimidos por ação da violência institucionalizada e poder legítimo.

---

A MOTIVAÇÃO POSITIVA DE AMBAS AS PARTES  
É O PRINCIPAL FATOR ISOLADO PARA  
LIDAR COM E RESOLVER O CONFLITO.  
SE NÃO HOUVER INTERESSE AUTÊNTICO  
DOS DOIS LADOS ENVOLVIDOS E  
COMPREENSÃO DA VALIDADE DO PROCESSO  
DE CONFRONTAÇÃO, ESTA PODE  
DEGENERAR EM AGRESSIVIDADE  
INCONTROLÁVEL E DE DESFECHO  
IMPREVISÍVEL. É PRECISO DEFINIR  
OS OBJETIVOS DE CONFRONTAÇÃO,  
POIS OS MESMOS SERVEM  
DE BÚSSOLA PARA O RUMO DAS DISCUSSÕES.

---

As competições internas normalmente terminam em conflitos organizacionais ou na deteriorização do clima organizacional. A competição reforça a distância entre chefes e subordinados, entre setores, entre unidades, enfim desintegra a organização. Os objetivos passam a ser individuais ou setoriais, e não da organização como um todo.

Chefes neurotizados e com comportamentos inadequados formam a realidade cotidiana das organizações, provocando sérias dificuldades nas relações interpessoais. Alguns membros das equipes regredem em suas atitude e comportam-se como crianças cheias de medo, submissas, dependentes e sem iniciativa. Muitas vezes, os grupos não arriscam tomar certas decisões e exibir seu potencial porque temem desagredar esses chefes. Muitos talentos e energias são desperdiçados inutilmente. Tensões, somatização e estresse podem ter sua origem nesse tipo de relação humana.

Deve-se perceber que é fundamental que as pessoas e os conflitos organizacionais sejam tratados, não individualmente, mas junto com suas equipes e fora do local de trabalho. O lugar deve ser isolado, possibilitando que se preserve a intimidade do grupo. O grupo deve ser trabalhado até que se crie um clima favorável para tratar das disfusões nas relações interpessoais.

Fonte: *Equipes dão Certo* – Fela Moscovici – 1996  
*Energia Emocional* – Milton Oliveira - 1997



## MOTIVAÇÃO

### A BUSCA DE PESSOAS APTAS A CRIAR

Pensar na gestão, hoje, é pensar em “detalhes”, é pensar em “talentos”.

Ao falar em detalhes, fala-se dos focos principais que não se pode descuidar:

- a gestão precisa ser participativa; as decisões, tomadas em conjunto, envolvendo a equipe na concretização do que ficar decidido (decisões, fundamentadas, consenso); trabalhar a autonomia, fazendo com que as pessoas sintam-se líderes dos seus espaços, pois autonomia e credibilidade andam juntas; adotar uma administração focada em resultados a advirem de metas, planejamentos claros e flexíveis; mudar sempre, mas sem sair dos paradigmas da razão . . . inovar racionalmente.

Quando se fala em talento, fala-se da essência da empresa que são as pessoas; e com essas precisamos aprender a extrair o que têm de melhor. Não necessariamente é preciso mudá-las; mas, sim, tratá-las diferente, porque cada qual é cada qual, tem o seu jeito de ser, o seu diferencial e a sua marca ou seja seus temperos internos: sentimentos, comportamentos e pensamentos.

Incentivar para que cada um coloque um toque de qualidade em tudo que faz; semear um clima de cooperação, respeito e ajuda mútua para conquistar um ambiente gostoso de trabalho; apoiar e veicular a criatividade, o autodesenvolvimento e a consolidação de tudo que traduzir em descobertas que venham a implementar o processo da “gestão”.

Isso tudo são detalhes que uma gestão moderna suscita ter no seu diário de bordo, sempre indagando: e o colaborador de hoje? Qual o seu perfil? O que a empresa, a gestão espera dele?



As empresas, hoje, sem sombra de dúvidas, precisam de pessoas aptas para criar, entusiastas. A motivação é um tempero interno que cada profissional deve cuidar com esmero, pois o sabor desse depende de quem o manipula. Basta fazer o que gosta, com quem gosta e onde gosta; ter metas definidas, ter objetivos lógicos; saber aonde chegar; ver sentido naquilo que faz e acreditar na importância do que faz.

Se tudo isso estiver bem estabelecido, estaremos fortes e entusiasmados para superar peripécias do dia-a-dia.

---

A EMPRESA PRECISA TRANSPIRAR  
SEGURANÇA PARA ALIMENTAR  
ESPERANÇA! A PARTIR DAÍ,  
A MOTIVAÇÃO É UMA CONSEQUÊNCIA.

---

Hoje a empresa precisa de pessoas comprometidas, que tatuem a camisa de suas ações, com o “**tem de dar certo**”.

---

É MAIS FÁCIL, HOJE, SUBSTITUIR UM  
COMPONENTE POR FALTA DE COMPROMISSO  
DO QUE CONSERVAR O INVERSO . . .

---

Como falamos que cada um cria o seu entusiasmo, é bom ter em mente os seguintes pontos: Autoconhecimento; descobrir os próprios talentos, os próprios pontos fortes e utilizá-los. Descobrir os pontos fortes das outras pessoas da equipe; ser luz, influenciar positivamente; ajudar sempre, sem interesse; ajudar a crescer; administrar também, elucidar o próprio diferencial, investir no próprio projeto profissional.

É preciso reforçar e treinar seguidamente a visão e o pensamento estratégico; pensar a longo prazo e criar novas maneiras de fazer; criar novas alternativas, pois não basta sermos melhores: precisamos ser diferentes, ousados e criativos; precisamos derrubar paradigmas e criar sempre, para podermos desenvolver, construir, fazer uma nova realidade que se adapte aos novos tempos, às novas necessidades que se ostentam a cada dia.

---

QUANDO NÓS MESMOS SOMOS  
O CONSTRUTOR DE NOSSAS ESPERANÇAS,  
A EMPRESA É SÓ UM MEIO PARA  
QUE NÓS ATINJAMOS NOSSAS EXPECTATIVAS.

---

Portanto, com certeza, é preciso ousar e propor novos caminhos, novas alternativas eficientes, eficazes e efetivas para buscar soluções que garantam os resultados almejados.

É preciso ser determinado; pensar globalmente e agir localmente, identificando e aproveitando as oportunidades para que possamos garantir a efetividade.

*(Fonte: A busca de pessoas aptas a criar . Ivania Biazussi  
Thomas – Diretora Superintendente do SENAI/CTAL - Revista: Banas  
Qualidade – Fev/2000)*



## LIDERANÇA



---

AS COISAS ACONTECEM E SÃO REALIZADAS  
NA SOCIEDADE DEVIDO A CONVICÇÃO  
DE CERTAS PESSOAS.

---

A mesma coisa ocorre nas empresas. Os gerentes são responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais gerentes.

A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do gerente são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica fundamental: *a liderança*.

Cada pessoa tem as suas aspirações pessoais, os seus objetivos, as suas preferências, as suas características de personalidade, os seus talentos e habilidades. Cada pessoa é única e ímpar. Ao constituírem um equipe de trabalho, as pessoas se destacam pelas diferenças individuais. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe elas precisam de liderança. A liderança constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe.

Para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras. Dentre estas funções, sobressai a liderança. O gerente deve

saber como conduzir as pessoas, isto é, como liderar as pessoas e administrar as diferenças entre elas.

A liderança é necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas.

A *liderança* não deve ser confundida com direção ou com gerência. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Na realidade os líderes devem estar presentes no nível de direção, no de gerência e em todos os demais níveis da organização. A empresa precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança.

É neste nível onde são decodificados e traduzidos os objetivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquema de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais outros níveis da hierarquia empresarial.

Como a gerência transita no meio do campo, ela passa a ser a intermediária entre os objetivos fixados pela direção, seja transformando-os em planos e programas de trabalho para serem executados pelas demais pessoas dentro da organização. O gerente não lida apenas com capital ou dinheiro, com máquinas ou equipamentos, mas trabalha sobretudo com pessoas. É através das pessoas que o gerente consegue a execução das tarefas, a produção de bens ou serviços, bem como o alcance dos objetivos organizacionais. Daí a sobrevivência e o sucesso da empresa. Ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge é a *liderança*.

---

A LIDERANÇA É UM MEIO DE FOCAR  
E MOTIVAR UM GRUPO PARA QUE  
ALCANCEM SEUS OBJETIVOS.  
UM LÍDER DEVE DAR SUSTENTAÇÃO  
A SEU GRUPO, E DE TAL FORMA  
SER FLEXÍVEL, PARA PERMITIR  
MUDANÇAS DE ROTA QUANDO  
NECESSÁRIAS. IDEALMENTE,  
UM LÍDER DEVE ESTAR SEMPRE  
ALGUNS PASSOS A FRENTE  
DE SEU GRUPO, MAS NÃO MUITO  
LONGE QUE O GRUPO NÃO POSSA  
ENTENDÊ-LO OU ALCANÇÁ-LO.

---

Verdadeiros líderes devem ter conhecimento em  
vários campos: Planejamento, habilidades de comunicação,  
senso de organização, consciência acerca de todo o  
ambiente em que a equipe opera.

Há um enorme debate sobre se a liderança deve estar  
concentrada em uma pessoa ou deve ser distribuída entre  
os vários membros de um grupo. Tradicionalmente, um líder  
permanente deveria ser indicado por um nível sênior de  
gerentes, ou eleito pelo próprio grupo. Esse formato parte  
do pressuposto de que uma única pessoa seria capaz de  
concentrar em si toda a força que uma liderança exige; no  
passado isso era possível, mas não mais nos dias de hoje.

No entanto, observa-se que diferentes indivíduos têm,  
ocasionalmente, liderança, tomando para si a respon-  
sabilidade em particulares áreas em que possuem  
conhecimento e força. De acordo com a organização  
desses grupos, ninguém pode ser um líder permanente para  
um mesmo grupo, simplesmente porque, quando líder, este  
alguém deixa de ser um membro do grupo, pondo-se  
imediatamente num patamar acima do mesmo o que quebra  
a interação, de igual para igual, da equipe.

Nesse sentido, não pode haver liderança isolada porque, naturalmente, líderes interagem com liderados. Desta forma é preciso um líder com flexibilidade tal que seja capaz de delegar não só responsabilidade e missões individuais como, também, liderança em momentos específicos, quando for solicitado pelo grupo.

Liderança é apenas uma das várias atribuições que um gerente de sucesso deve possuir. O principal objetivo de um gerente é maximizar os resultados de uma empresa, através de uma implementação administrativa. Para realizar esses objetivos os gerentes devem assegurar as seguintes funções: organização, planejamento, pessoal, direção, controle.

Liderança é apenas um importante componente da função diretiva. Um gerente não pode simplesmente ser um líder; ele também precisa de autoridade formal para ser efetivo.

---

GERENTES ADMINISTRAM COISAS,  
ENQUANTO LÍDERES AGEM NO  
ESSENCIAL. NUMA PALAVRA: GERENTES  
TENDEM A SER EFICIENTES,  
ENQUANTO LÍDERES EFICAZES.

---

Isso significa que o trabalho dos gerentes segue os livros e as políticas da empresa. Já os líderes seguem sua intuição, a qual pode ser muito mais benéfica para a companhia. Outro aspecto: um líder é muito mais emocional que um gerente. É preciso perceber que as pessoas são governadas muito mais por suas emoções que por sua inteligência.

Nos pequenos grupos, percebe-se com frequência que não é o gerente quem emerge como um líder, mas um subordinado com talentos específicos, que dirige o grupo numa determinada direção. "Líderes devem ter visão,

estratégia, metas e valores para que possam orientar e agir no lugar de simplesmente controlar os outros”.

Quando um líder natural emerge de um grupo que já contém um gerente, os conflitos podem aparecer se eles tiverem visões diferentes. Quando um gerente percebe que seu grupo está seguindo os passos de uma liderança inquestionável, ele sente sua autoridade ser questionada.

Grupos e equipes são sempre muito mais leais a um líder que a um gerente. Essa lealdade se desenvolve pela forma como um líder se responsabiliza e assume: os maus resultados, as menores conquistas de um grupo, celebrando, assim, mesmo, com eles; dando crédito e reconhecimento sempre que necessário.

Líderes são observadores e sensíveis às reações das pessoas. Eles conhecem suas equipes e sabem que a confiança mútua está dentro delas. Líder é alguém que é seguido pela escolha própria de um grupo. Um gerente é alguém que deve ser obedecido. Um gerente só consegue alcançar sua posição hierárquica e sua autoridade através do tempo e pela lealdade dedicada à empresa e não como resultado de suas habilidades de liderança.

---

UM LÍDER PODE NÃO TER HABILIDADES ORGANIZACIONAIS, MAS SUA VISÃO UNIFICA AS PESSOAS QUE O SEGUEM.

---

Em geral, administração é feita por pessoas experientes em suas áreas, que dedicam e adaptam sua forma de trabalho aos objetivos da empresa.

Um gerente sabe como a camada organizacional do sistema atua e funciona, além de possuir bons conhecimentos técnicos.

Um líder, pode significar um salto de ousadia, novas idéias, mas isso não necessariamente representa experiência e conhecimento.

Administração e liderança, portanto, são dois diferentes meios de organizar pessoas. Um gerente se utiliza de um método formal e racional, enquanto que um líder usa a paixão, agitando emoções.

Uma das principais atribuições de um líder de equipe é manter o grupo unido em torno de um ideal. O líder é responsável por: assegurar que os objetivos do projeto sejam atingidos; assegurar o total empenho do grupo; manter o grupo satisfeito.

A chave para manter um grupo unido está na motivação.

Considerando que diferentes pessoas são motivadas de diferentes maneiras, cabe ao líder criar um ambiente no grupo que possibilite que cada indivíduo realize totalmente o seu potencial.

O mais importante ponto para o líder de uma equipe é lembrá-lo de que cada indivíduo tem de acreditar que trabalha com as melhores pessoas ou empresa. Eles devem sentir orgulho de fazer parte daquele time. Introduzindo esse tipo de pensamento nas pessoas, o líder estará instituindo um alto nível de moral no grupo.

Com relação ao futuro, a grande mudança nesse aspecto é que a liderança não deverá mais ser exercida isoladamente. *Liderança* é uma estratégia de ação, da qual fazem parte pessoas.

[illegible][illegible]

## BIBLIOGRAFIA

- LEITÃO, Doradame Moura. Administração Estratégica; abordagem conceitual e atitudinal. Rio de Janeiro, SENAI/DN, PETROBRAS, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MOSCOVICI, Fela. Equipes dão Certo. 3 ed. Rio de Janeiro; José Olympio, 1996.
- OLIVEIRA, Milton. Energia Emocional - Base para a Gerência Eficaz. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa. São Paulo: Atlas, 1989.
- GENTILLI, Irene. Uma Ferramenta para a Melhoria da Comunicação Interpessoal. Comunicação e Resultado, São Paulo, n. 03, set/2000.
- THOMAS, Biazussi Ivania. A Busca de Pessoas Aptas a Criar. Banas Qualidade. São Paulo, fev/2000.
- MACHADO, Andréa Monteiro de Barros. Mudança - Revista Administração de Negócios. Julho/2000.
- COVEY, Stephen R. - Relacionamentos e diversidade. Revista Você S.A. Nov/2000.