

SUMÁRIO

1. Palavras que lembram o conceito de relações humanas.....	3
2. Relações humanas.....	4
3. Atitudes e relações no trabalho.....	4
4. Tênis e frescobol.....	7
5. Lista de necessidades humanas.....	8
6. O relacionamento interpessoal e as necessidades humanas.....	9
7. Sensibilidade.....	11
8. Interação humana e sua importância no trabalho.....	12
9. Diferenças individuais.....	13
10. Percepção.....	14
11. Liderança.....	15
12. Sobre gansos e equipes.....	18
13. O trabalho em equipe.....	19
14. Energia na equipe de trabalho: tensão e conflito.....	20
Bibliografia.....	23

APRESENTAÇÃO

O ser humano é, por natureza, social, nascendo e sobrevivendo na relação com os outros.

A relação é uma forma própria da existência humana e está presente em diversas situações da vida, uma vez que a maioria das atividades humanas é realizada em grupo.

As relações interpessoais ocorrem desde a infância, em diferentes contextos: na família, na escola, no trabalho e nos ambientes sociais, tais como clubes e igrejas. As crenças, valores, atitudes e sentimentos se desenvolvem a partir da vivência entre pessoas de um determinado meio.

O grupo é uma estrutura básica de interação, constituída de pessoas ligadas entre si por uma constância de tempo e espaço, onde se estabelecem papéis e padrões de comportamento para manter as relações.

Faz parte do trabalho de RI aperfeiçoar e desenvolver o processo de interação, visando aproveitar melhor o potencial das pessoas. O que se pretende é estimular intencionalmente o desenvolvimento da rede interpessoal que envolve complexas nuances, propiciando condições de aprendizagem que levem ao estabelecimento de relações mais harmoniosas e saudáveis entre as pessoas.

As transformações constantes no mundo exigem trabalhadores que tenham uma predisposição emocional para a aprendizagem e para a ação. **Aprender a se relacionar e a lidar com as pessoas é considerado fator de competência**, uma vez que as relações interferem nas atividades profissionais por se darem em determinados contextos que envolvem acontecimentos e fatores sócio-culturais, políticos e econômicos.

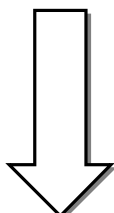
Daí a necessidade de preparar pessoas para assumir compromissos com a vida, com os outros e com a melhoria social, compreendendo as relações de trabalho através da **dimensão humana** e desenvolvendo uma **consciência crítica** enquanto produtores. As aquisições obtidas neste programa de relações interpessoais poderão ser estendidas para o dia a dia, não só no trabalho, mas na sua casa, na sua família, etc., trazendo mais qualidade de vida.

1. PALAVRAS QUE LEMBRAM O CONCEITO DE RELAÇÕES HUMANAS

Lealdade	Cordialidade	Objetivo comum
Autocrítica	Integração	Maturidade
Saber ouvir	Insegurança	Revanchismo
Afastamento	Intransigência	
Equilíbrio emocional	Acomodação	
Troca de experiência	Abrir mão	
Sensibilidade	Desinteresse	
Intolerância	Afeto	
Diferenças individuais	Aproximação	
Isolamento	Dar	
Instrospecção	Assumir	
Omissão	Convivência	
Competição	Liderança	
Ódio	Ironia	
Responsabilidade	Interesse	
Radicalismo	Conflito	
Postura	Amizade	
Participação	Divergência	
Aceitação do outro	Indiferença	
Percepção	Tolerância	
Consideração	Agressividade	
Entrosamento	Saber falar	
Receber	Comodismo	
Trabalho	Individualismo	
Impor	Lazer	
Colocar-se	Poder	
Espírito de equipe	Respeito	
Receptividade	Abertura	
Fuga	Cooperação	
Amor	Preconceito	
Comunicação	Confiança	
Flexibilidade	Companheirismo	
Desconfiança	Compreensão	
Egoísmo	Diálogo	
União	Falsidade	
Envolvimento	Honestidade	

2. RELAÇÕES HUMANAS

SÃO



- ◆ Uma disposição interior, uma aceitação do outro que transparece no modo de falar, de olhar, nas posturas e sobretudo na forma de agir adequada.
- ◆ A técnica de convivência.

3. ATITUDES E RELAÇÕES NO TRABALHO

- ◆ Por que estudar este assunto?

Porque precisamos dominar habilidades relacionais para interagir no mundo do trabalho, de maneira consciente e construtiva.

Vamos aprender um pouco sobre isso.



**DESCOBRINDO NOVAS
IDÉIAS...**

Você já parou para pensar:

- que você é uma pessoa diferente de quando era mais jovem?
- quanto você tem-se modificado durante a sua vida?

Isso ocorre porque você vem construindo sua personalidade à medida que se relaciona com o meio e com pessoas em diferentes grupos: família, colegas de escola e trabalho, amigos, etc.

Durante toda a nossa vida recebemos influência e também influenciemos as pessoas e grupos com os quais convivemos.

O ser humano se satisfaz socialmente na relação com outras pessoas, com as quais troca idéias, opiniões, afetos e experiências, integrando-se em grupos.

Para existir grupos é preciso que as pessoas mantenham ligações entre si, tendo em vista um objetivo comum.

Para manter as relações em um grupo é preciso que se estabeleçam papéis e padrões de comportamento, respeitando e preservando as diferenças individuais, ou seja, a maneira de ser de cada um: suas características próprias.

Isso quer dizer que cada pessoa se comporta de um jeito e tem responsabilidades diversas dentro de um grupo.

Em uma família, por exemplo, os comportamentos e responsabilidades não são iguais, porque cada elemento que compõe esse núcleo assume papéis diferentes.

Como você se comporta em cada um dos grupos a que pertence? E as pessoas que pertencem a esses grupos também se comportam de maneira diferente umas das outras?

É importante que você conheça o valor das relações humanas para compreender melhor o seu relacionamento com as pessoas e o das outras pessoas com você e entre elas também.

Assim você pode melhorar seu relacionamento em casa, no trabalho, no clube e com outros grupos a que pertence.

E O TRABALHO?

O trabalho sempre esteve presente na história da humanidade. Houve um tempo em que só eram consideradas trabalho as atividades capazes de produzir riquezas.

As mudanças sociais e técnicas muito rápidas ocorridas nos últimos tempos alteraram o significado do trabalho e até mesmo a sua finalidade.

Hoje, além de prover a subsistência humana, o trabalho tem um grande significado no preenchimento das necessidades psicológicas da pessoa, ou seja, ele lhe deve dar satisfação.

Essa nova forma de administração introduz dois aspectos fundamentais a reorganização do mundo do trabalho: a redução da divisão social do trabalho e a exigência de elevação da qualificação do trabalhador.

Dessa maneira, uma atividade profissional pode-se tornar um espaço de criação, favorecendo o desenvolvimento de um potencial e o aperfeiçoamento individual, assim como permitindo que o trabalhador recupere sua autonomia, sua força de coesão social, sua iniciativa e criatividade.

COMO VOCÊ SE SENTE NO TRABALHO? QUANTO PRAZER ELE LHE DÁ?

As empresas têm sido levadas a adaptar sua jornada de trabalho a situações específicas, à realização de trabalho em tempo parcial e ao estabelecimento de contratos de duração determinada. São também levadas a enxugar sua estrutura e a terceirizar um conjunto de atividades que não constituem o objetivo específico de seu negócio.

No desempenho profissional, além do preparo técnico, você precisa estar apto do ponto de vista humano e social, para lidar com essa nova realidade e, também, solucionar com rapidez e segurança problemas cada vez mais complexos.

É necessário que cada indivíduo tenha preocupação com a seriedade e com sua responsabilidade profissional, o que poderá ser mais facilmente alcançado se houver um vínculo positivo com a tarefa a ser realizada.

Como já vimos, cada pessoa possui características próprias, e faz parte do trabalho de relações interpessoais aperfeiçoar e desenvolver o processo de interação, visando aproveitar melhor o potencial das pessoas.

As transformações constantes no mundo exigem trabalhadores que tenham uma predisposição emocional para a aprendizagem e para a ação.

Aprender a se relacionar e a lidar com as pessoas é considerado fator de competência, uma vez que as relações interferem nas atividades profissionais.



4. TÊNIS E FRESCOBOL



(adaptado de um texto de Rubem Alves)

Depois de muito meditar sobre o assunto concluí que os relacionamentos são de dois tipos: há o do tipo tênis e há os do tipo frescobol.

Os relacionamentos do tipo tênis são uma fonte de raiva e ressentimentos e terminam sempre mal.

Os relacionamentos do tipo frescobol são uma fonte de alegria e têm chance de ter vida longa.

O tênis é um jogo feroz. O seu objetivo é derrotar o adversário. E a sua derrota se revela no seu erro: o outro foi incapaz de devolver a bola. Joga-se tênis para fazer o outro errar. O bom jogador é aquele que tem a exata noção do ponto fraco do seu adversário e, é justamente para aí que ele vai dirigir sua cortada – palavra muito sugestiva – que indica seu objetivo sádico, que é de cortar, interromper, derrotar. O prazer do tênis se encontra, portanto, justamente no momento em que o jogo não pode mais continuar porque o adversário foi colocado fora do jogo. Termina sempre com a alegria de um e a tristeza do outro.

O frescobol se parece muito com o tênis: dois jogadores, duas raquetes e uma bola. Só que, para o jogo ser bom, é preciso que nenhum dos dois perca. Se a bola veio meio torta, a gente sabe que não foi de propósito e faz o maior esforço para devolvê-la gostosa, no lugar certo, para que o outro possa pegá-la. Não existe adversário porque não há ninguém a ser derrotado. Aqui ou os dois ganham ou ninguém ganha. E ninguém fica feliz quando o outro erra – pois o que se deseja é que ninguém erre. E o

que errou pede desculpas, e o que provocou o erro se sente culpado, mas não tem importância: começa-se de novo este delicioso jogo em que ninguém marca pontos... A bola representa nossas fantasias, irrealidades, sonhos sob a forma de palavras.

Conversar é ficar batendo sonho pra lá, sonho pra cá...

Mas há os que jogam com os sonhos como se jogassem tênis. Ficam à espera do momento certo para a cortada. Tênis é assim: recebe-se o sonho do outro para destruí-lo, arrebatá-lo, como bolha de sabão... O que se busca é ter razão e o que se ganha é o distanciamento. Aqui quem ganha, sempre perde.

Já no frescobol é diferente o sonho do outro é um brinquedo que deve ser preservado, pois se sabe que, se é sonho, é coisa delicada, do coração. O bom ouvinte é aquele que, ao falar, abre espaços para que as bolhas de sabão do outro voem livres.

Bola vai, bola vem – cresce o amor... Ninguém ganha, para que os dois ganhem. E se deseja então que o outro viva sempre, eternamente, para que o jogo nunca tenha fim...

5. LISTA DE NECESSIDADES HUMANAS

- A. Alimento
- B. Reconhecimento
- C. Amigos
- D. Respeito
- E. Aperfeiçoamento profissional
- F. Saúde
- G. Segurança material
- H. Família
- I. Elogio
- J. Superar dificuldades
- K. Amor
- L. Poupança para o futuro
- M. Cooperação
- N. Dignidade
- O. Realização profissional
- P. Repouso
- Q. Promoção profissional
- R. Água
- S. Casa própria
- T. Estabilidade no trabalho

6. O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E AS NECESSIDADES HUMANAS

Desde o início de sua existência na Terra, o homem busca viver em grupo para suportar as adversidades da vida e melhor satisfazer as suas necessidades.

Inicialmente, o homem reuniu-se em clãs, que eram grupamentos menores formados por pessoas da mesma família. Mais tarde, esses grupamentos cresceram, formando tribos.

O homem caçava em grupo, pois assim era mais fácil enfrentar a fúria dos animais selvagens. Suas armas eram confeccionadas de pedra, inicialmente lascadas, e, mais tarde, polidas. Começava assim o trabalho artesanal.

Com o tempo, as tribos foram-se tornando mais numerosas e os alimentos cada vez mais escassos. Esse fato fez com que o homem procurasse fixar residência e passasse a criar animais e a plantar, para garantir seu sustento. Surgiam, assim, a pecuária e a agricultura. Com a invenção do arado rudimentar de madeira, as comunidades rurais primitivas logo começaram a produzir alimentos além de sua capacidade de consumo. A produção excedente era então trocada por mercadorias que não existiam ou não eram produzidas na aldeia. Surgia então o comércio.

Hoje o homem faz parte de diferentes grupos simultaneamente, como a família, as instituições religiosas, os clubes de lazer, as cooperativas, as empresas, etc., com o objetivo de buscar a satisfação de suas necessidades.

É a busca da satisfação das necessidades que impulsiona o comportamento do homem.

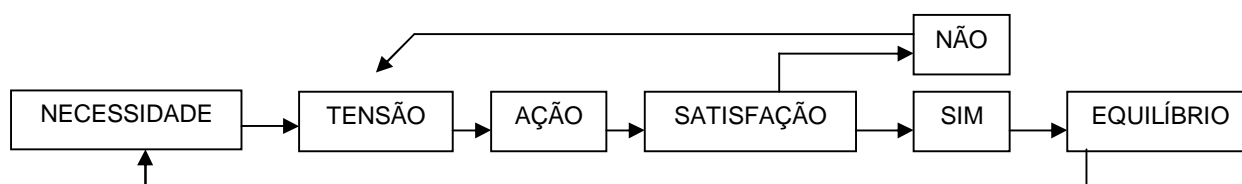
Um sociólogo americano, chamado **Maslow**, estudando este assunto, criou uma teoria chamada de “**Hierarquia das Necessidades Humanas**”, onde procurou agrupar essas várias necessidades em cinco categorias, e as dispôs em forma de uma pirâmide, conforme vemos a seguir:



1. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas que, se não forem satisfeitas, podem colocar em risco a sobrevivência do indivíduo. São elas: alimentação, oxigênio, repouso, eliminação, água, etc.
2. As necessidades de segurança manifestam-se quando as necessidades fisiológicas estão, pelo menos parcialmente, satisfeitas. Representam a necessidade de garantir o que o indivíduo já conseguiu de satisfação fisiológica. O emprego, a casa própria, a segurança pessoal, a assistência médica, etc., são exemplos dessa segunda categoria de necessidades.
3. Esta terceira categoria compreende as necessidades de o indivíduo participar do meio em que vive, estabelecendo relacionamentos, fazendo amigos, integrando-se na sociedade.
4. Todos nós gostamos de ser estimados. Ninguém gosta de ser um “zero à esquerda”. Esta necessidade significa a vontade que o indivíduo tem de se projetar socialmente, ocupar um posto de liderança, ser admirado, elogiado, querido, etc.
5. O que você sonha ser na vida? Todos nós temos um sonho pendurado numa estrela, que curtimos e lutamos para realizar. E, quando realizamos, já se desenha na nossa imaginação, um sonho mais ousado. É isso que significa essa necessidade de realização. É essa busca constante de um novo desafio, de uma nova meta mais difícil que a anterior.

- ◆ Mas como é que uma necessidade afeta o comportamento humano e qual a importância deste assunto para o relacionamento no trabalho?

Bem, assim que uma necessidade aparece, surge, junto com ela, uma **tensão**, isto é, ficamos preocupados, inquietos, em maior ou menor grau de intensidade, conforme o impacto da situação. Partimos então para a **ação**, ou seja, mobilizamos-nos para resolver o problema, do modo mais rápido e satisfatório. Dependendo da situação, às vezes temos que planejar cuidadosamente nossas ações, para alcançar a meta pretendida. Quando conseguimos a satisfação da necessidade, nossa preocupação desaparece, a tensão diminui, e voltamos ao estado de equilíbrio. Mas, por pouco tempo, pois não demora muito e uma nova necessidade surge no organismo. Vejamos abaixo, um esquema do processo acima descrito:



A esta altura, você já deve ter percebido a importância do conhecimento deste assunto e sua ligação com relacionamento no trabalho. É fácil perceber que a convivência, a participação, a integração do homem à sua equipe de trabalho, possibilitam-lhe satisfazer grande parte de suas necessidades, bem como contribuir para que os companheiros também possam satisfazer as suas.

É importante ressaltar que, como nós somos diferentes, uns dos outros, cada pessoa apresenta um perfil particular de necessidades, bem como reage, de maneira muito pessoal, ao impacto de cada necessidade.

Procurando conhecer e compreender melhor a personalidade de cada companheiro, bem como, dando a conhecer aos demais, nossa própria personalidade, estaremos contribuindo, cada vez mais, para um relacionamento produtivo e gratificante em nosso ambiente de trabalho.

7. SENSIBILIDADE

NOME: DIA:

1. Quando entro num grupo novo sinto.....

2. Eu confio nas pessoas que ainda

3. Fico triste quando não posso

4. As pessoas julgam que eu sou

5. Fico irritado quando

6. Sinto medo quando

7. Sinto-me mais amado quando

8. Minha maior força é

8. INTERAÇÃO HUMANA E SUA IMPORTÂNCIA NO TRABALHO



Qual foi a sua primeira impressão ao ver esta figura?

Não importa se você a achou certa ou errada. O importante é que você teve uma percepção que, certamente, será diferente da percepção do colega ao seu lado.

Cada um de nós percebe as situações que se passam à nossa volta, de maneira muito pessoal. E reagimos também de forma muito pessoal. Na figura acima, você pode ter visto notas musicais, tacos de golfe, soldados atrás de um muro, letras “d” cortadas, etc. E pode ter achado um “barato” ou uma grande besteira. Talvez tenha sido, talvez tenha ficado desconfiado. Tudo que percebemos à nossa volta influi no nosso comportamento. Estamos ligados, dezesseis ou mais horas por dia, em tudo que acontece no nosso ambiente. E reagimos consciente ou inconscientemente. E nossas reações são captadas por outras pessoas que as interpretam e também reagem a elas. A esse mecanismo, chamamos **INTERAÇÃO HUMANA**, ou seja, as diversas ações e reações que ocorrem entre as pessoas. Toda interação humana gira em torno da percepção e da comunicação. Percebemos e reagimos. E nossa reação é uma mensagem que atinge os outros, se estamos num grupo. E os outros também percebem nossa reação e nos passam mensagens a respeito. Essas mensagens nem sempre são claras e intencionais. Mas elas estão sempre presentes e influem no relacionamento interpessoal.

No ambiente de trabalho, estamos sempre interagindo com nossos companheiros. E essa interação tem uma influência direta sobre o rendimento da equipe de trabalho. São 5 os processos básicos de interação humana:

1 **Competição**

⇒ é o processo que se dá no decorrer de uma atividade, quando membros de um grupo social desejam um benefício, que não pode ser repartido, e disputam entre si esse benefício.

2 Conflito

⇒ é o processo que se dá no decorrer de uma atividade, quando surgem discordâncias, divergências entre os membros do grupo que, se não resolvidas a contento, podem prejudicar as atividades do grupo e a coesão da equipe.

3 Acomodação

⇒ é o processo que se dá quando pessoas de origens diferentes, no decorrer de uma atividade, procuram ajustar-se às exigências sociais, para “solucionar” dificuldades criadas pela competição e pelo conflito. No processo de acomodação ocorre, na verdade, uma acomodação superficial do indivíduo.

4 Assimilação

⇒ é o processo de aceitação consciente das novas exigências sociais por parte dos membros do grupo, proporcionando um ajustamento em níveis mais profundos.

5 Cooperação

⇒ é o processo em que membros de um grupo, devidamente conscientes de seu papel, procuram ajudar-se mutuamente, em busca de um objetivo comum.

Todos esses processos de interação estão sempre presentes na vida de qualquer grupo. Uns são mais produtivos e levam os grupos a alcançarem melhores resultados. Outros dificultam o alcance das metas e podem até levar o grupo à desintegração.

9. DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Os diferentes grupos sociais tais como: a família; o seu trabalho; a escola; a igreja; as associações de bairro; etc. dos quais você faz parte, podem ter influência na sua personalidade, da mesma forma como a sua personalidade tem influência dentro dos grupos sociais.

A base para um bom relacionamento humano é compreender que cada pessoa, inclusive você, tem uma personalidade própria, que precisa ser respeitada e que traz consigo, em todas as situações, necessidades sociais, materiais e emocionais, que precisam ser satisfeitas e que influenciam o seu comportamento.

Um determinado estímulo que leva uma pessoa a trabalhar com mais qualidade e produtividade, nem sempre é o mesmo que motivaria outra. É importante que conheçamos as pessoas, para procurarmos identificar quais são os estímulos que as motivam.

Na descrição de qualquer pessoa, os detalhes de comportamento que a distinguem classificam-se dentro de certos aspectos mais ou menos delimitados, que são os seguintes: **aparência física, capacidade intelectual, emotividade, qualidades sociais e sistema de valores.**

Os fatores ou forças que determinam a personalidade são: **a herança biológica, o ambiente e a idade**, também denominados respectivamente de **natureza, educação e amadurecimento**.

a) **Herança Biológica ou Natureza:** é o peso, a estatura e o corpo todo que forma a base física da personalidade, e sobretudo o sistema glandular, o cérebro e o sistema nervoso. A conduta de uma pessoa difere de outra porque não existe dois cérebros e nem tampouco dois sistemas que funcionem da mesma forma.

b) **Ambiente ou Educação:** diz respeito às interferências da sociedade e da comunidade onde vive e de sua formação escolar e profissional. Cada indivíduo atua de maneira diversa, porque suas experiências vividas não serão jamais as mesmas que de outro.

c) **Idade ou Amadurecimento:** traduz-se na combinação das diferenças ambientais e herdadas, que juntamente com a experiência adquirida, produzem uma lista infinita de diferenças individuais e de características pessoais.

Podemos, pois, conceituar Diferenças Individuais como sendo: “As várias formas em que os indivíduos se distinguem uns dos outros, seja nos aspectos físicos, psíquicos, intelectuais, emocionais ou sociais.”

As diferenças individuais são importantes de serem analisadas, para não se exigir respostas de uma determinada pessoa, que ela não possa corresponder por motivos e condições próprias.

Não podemos exigir que uma pessoa opere corretamente uma determinada máquina, se ela não sabe ou não tem competência para isto.

10. PERCEPÇÃO

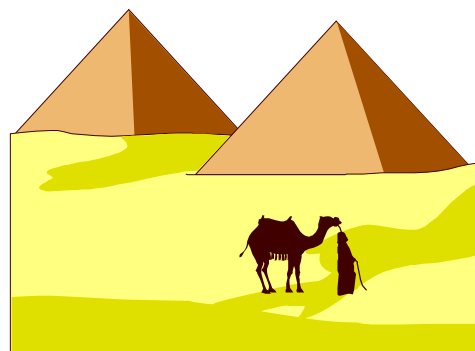
São estas diferenças individuais que nos fazem interpretar e concluir de formas diferentes dos outros. As nossas interpretações dos fatos sempre estão intimamente ligadas aos valores e experiências de vida de cada um.

Uma mesma situação pode ter várias versões e histórias, dependendo das pessoas que as estão analisando. E, quanto menores forem as diferenças individuais destas pessoas, mais semelhantes serão suas interpretações.

Assim como a percepção encontramos também a Inferência.

A inferência é uma forma de percepção. É o ato ou efeito de inferir; indução, conclusão. Ela é a admissão da verdade de uma proposição, que não é conhecida diretamente, em virtude da ligação dela com outras proposições já admitidas como verdadeiras. São casos especiais de inferência: o raciocínio, a dedução, a indução.

Um exemplo de inferência é quando você chega a uma casa à noite e observa que em um cômodo tem luz. Então você infere, deduz, que tem gente em casa, se tem o costume de ao sair de casa apagar as luzes. Você poderia também achar que não é necessário ter alguém em casa, se tem o hábito de sair e deixar as luzes acesas para espantar ladrões. A inferência, como a percepção, está intimamente ligada às diferenças de cada um.



Tanto a percepção como a inferência poderão estar mais perto da verdade dos fatos, se procurarmos obter maiores conhecimentos ou esclarecimentos sobre o que está acontecendo, em vez de nos basearmos em suposições.

11. LIDERANÇA

O relacionamento entre pessoas e o trabalho em equipe foi desenvolvido a partir das primeiras tribos pré-históricas. Seus integrantes perceberam que algumas atividades necessitavam da colaboração de todos para serem executadas.

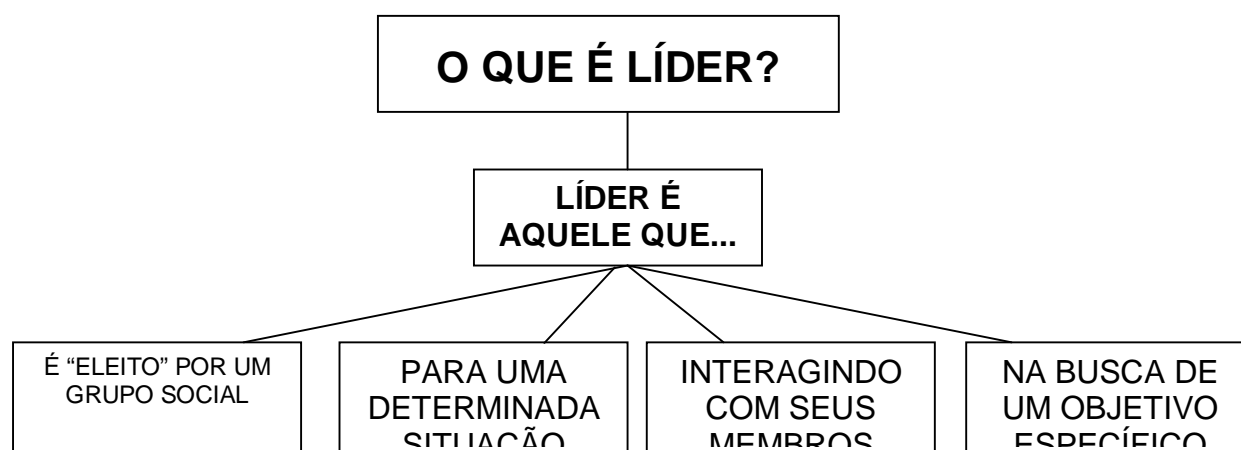
No local de trabalho, a formação de equipes integradas e pessoas que procuram manter as relações interpessoais são fatores fundamentais para a conquista da qualidade dos produtos e serviços, bem como da Segurança do Trabalho.

Nos dias de hoje, o homem é o fator mais importante do processo produtivo. Assim sendo, precisamos dar condições para o desenvolvimento das pessoas e o aperfeiçoamento das relações interpessoais.

Antigamente, um profissional tinha somente que cumprir ordens de seu chefe. Não tinha que se preocupar com o resultado do trabalho que fazia. Isto era responsabilidade de seu chefe.

Nos dias atuais, o trabalhador é um colaborador. Ele é parte do negócio da empresa. Ele tem que se interessar pelo sucesso da empresa em que trabalha. É o processo de motivação dos empregados que forma o diferencial para a busca de maior competitividade neste mundo globalizado.

Este processo é extremamente facilitado, se o supervisor possuir o respeito, a admiração e a consideração de seus subordinados, por isso torna-se importante ser um líder no seu grupo.



Esta é a definição de um líder situacional, isto é, aquele que emerge em um determinado momento dentro de um grupo, para satisfazer uma específica necessidade do grupo. Este líder não está necessariamente presente o tempo todo dentro do grupo. Ele é líder apenas enquanto perdurar a necessidade insatisfeita, ou enquanto ele representar para o grupo aquele que resolverá o problema. Se um destes dois fatores desaparecer, ele deixa de ser um líder.

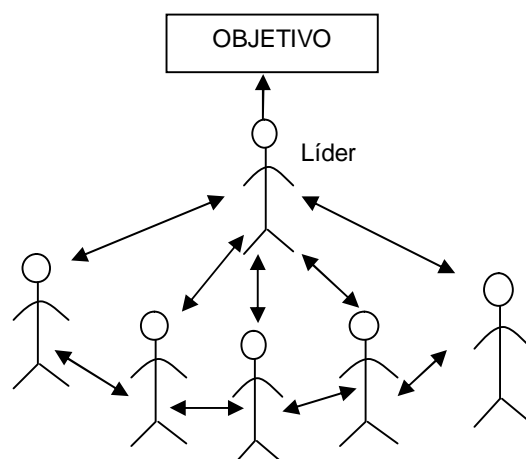
Um mesmo grupo pode ter um líder para as situações de lazer, outro para as de estudo, outro para as de reivindicações junto ao chefe, outro para o planejamento de ações etc.

A situação do grupo e as competências de seus componentes, é que determinará o surgimento do líder.

O líder exerce influência sobre os outros. O que ele disser ou fizer para satisfazer aquela necessidade, será atendido e seguido pelo grupo.

Quando um grupo elege um líder está intrinsecamente firmando um contrato de confiança. Não existe liderança sem confiança. A confiança é o elo mais forte de ligação do grupo com seu líder. A credibilidade em um determinado elemento para resolver uma necessidade, é o que o tornará um líder para aquela situação – é a confiança de que ele vai resolver o problema ou satisfazer a necessidade do grupo.

Assim, um grupo absorverá muito mais e com mais facilidade os ensinamentos e experiências que lhe são passadas, quanto maior for a confiança em quem transmite.



Torna-se, pois, importante que um supervisor procure ser um líder em seu grupo na maior parte do tempo que for possível.

Mas, **lembre-se:**

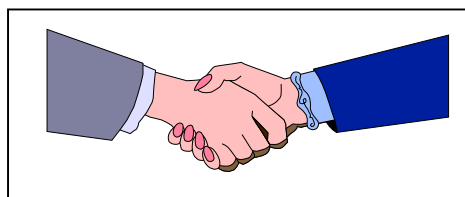
“NÃO É SUFICIENTE QUERER SER LÍDER, É PRECISO SABER SER LÍDER.”

Em certos grupos de trabalho, quando aquele que ocupa um posto de chefia não reúne qualidades e habilidades para um desempenho adequado, é comum que do próprio grupo surja espontaneamente um líder para atender uma determinada situação. É o caso, por exemplo, de funcionários que aceitam mais as idéias e orientações de um colega de seu mesmo nível hierárquico do que de suas chefias.

Então, para que você seja um líder do seu grupo na maior parte do tempo, torna-se imprescindível que conheça os elementos do seu grupo, suas carências e seus valores. Também é importante que esteja sempre presente quando precisarem de ajuda e que saiba resolver a contento os problemas.

Em seu significado mais claro, a liderança só vai ocorrer quando não houver dominador e nem dominado, quando for aceita de acordo com as necessidades do grupo. É neste sentido que se diz que a liderança não pode ser imposta, para não ser falsa.

Estilos de Liderança

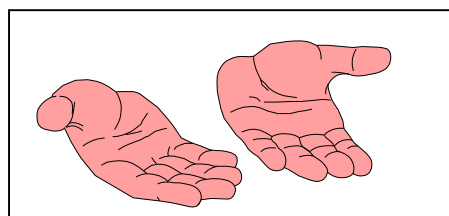
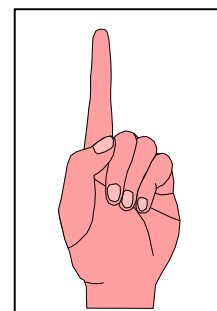


A postura de um líder perante a seu grupo, e a forma de interagir com o mesmo, vai depender exclusivamente da situação que se estiver apresentando.

Um líder adotará uma liderança **democrática**, onde as decisões são tomadas democraticamente, se a situação permitir a consulta aos demais, e se for importante a participação e comprometimento do grupo para resolver o problema. As pessoas se

sentem comprometidas com um determinado serviço, quando elas participam de seu planejamento e decisões. Por exemplo, na determinação da escala de férias de sua equipe, você poderá reunir-se com o grupo e, com a participação de todos, definir critérios de prioridade para a escala. Nesta situação, você tem tempo para a decisão e todos precisam estar envolvidos.

Já na liderança **autocrática**, quando você toma as decisões sem ouvir os demais, torna-se necessário quando não pode haver demora na solução ou na decisão, quase sempre em emergências. Ou ainda nos casos de alta responsabilidade e riscos. Você é pago para assumir estes riscos, não o seu pessoal. É o caso, por exemplo, de um risco grave e iminente de acidente ocorrendo em um posto de trabalho, quando você não tem tempo suficiente para reunir-se com seu pessoal, e, a você cabe a responsabilidade da solução e decisão mais adequada.



E ainda, a liderança **anárquica**, quando cada um ou o grupo por si toma suas próprias decisões. Pode ser aplicada na realização de um serviço, quando eles já sabem o que fazer, quando não é uma situação nova que requeira a definição de procedimentos e atribuições.

Como quando você leva um grupo para o churrasco semanal no clube, atividade que ocorre todos os domingos. O grupo já sabe como se dividir em função de suas preferências de lazer. Neste caso você só será mais atuante, se surgir imprevisto.

12. SOBRE GANSOS E EQUIPES

Quando você vê gansos voando em formação V, você pode ficar curioso quanto às razões pelas quais eles escolhem voar dessa forma. A seguir, algumas descobertas feitas pelos cientistas.

1º fato: À medida que cada ave bate suas asas, ela cria uma sustentação para a ave seguinte. Voando em formação de V, o grupo inteiro consegue voar pelo menos 71% a mais do que se cada ave voasse isoladamente.

Verdade: Pessoas que compartilham uma direção comum e um senso de equipe chegam ao seu destino mais depressa e facilmente, porque elas se apoiam na confiança umas das outras.

2º fato: Sempre que um ganso sai de formação, ele repentinamente sente a resistência e o arrasto de tentar voar só, e rapidamente retorna à formação, para tirar vantagem do poder de sustentação da ave imediatamente à frente.

Verdade: Existe força e segurança em grupo, quando viajando na mesma direção com pessoas que compartilham um objetivo comum.

3º fato: Quando o ganso líder se cansa, ele reveza, indo para a traseira do V, enquanto um outro ganso assume a ponta.

Verdade: É vantajoso o revezamento, quando se necessita fazer um trabalho árduo.

4º fato: Os gansos de trás grasnam para encorajar os da frente a manterem o ritmo e a velocidade.

Verdade: Todos nós necessitamos ser reforçados com apoio ativo e encorajamento.

5º fato: Quando um ganso adoece ou se fere e deixa o grupo, dois outros saem da formação e o seguem, para ajudar e proteger. Eles o acompanham até a solução do problema, e então reiniciam a jornada a três ou juntando-se a outra formação, até encontrar o seu grupo original.

Verdade: Precisamos ser solidários nas dificuldades.

13. O TRABALHO EM EQUIPE

Uma equipe é mais do que um grupo de pessoas reunidas para realizar um trabalho. Equipe é uma rede de vínculos vivos, onde todos devem participar inteiramente, numa complementaridade de ações, empregando toda a energia e recursos disponíveis, de forma planejada, organizada e coesa, objetivando sempre o alcance das metas previstas.

Sendo a equipe composta por indivíduos, o seu êxito está relacionado às atitudes dos indivíduos que a compõe. É compreensível que essas pessoas fiquem apreensivas quanto a sua inclusão, adaptação e relacionamento na equipe.

Cabe ao líder da equipe, e a cada membro em particular, trabalhar para que a equipe se torne coesa e cada vez mais bem estruturada.

Uma equipe de trabalho demonstra coesão, quando, diante da dificuldade em alcançar a meta, apresenta o seguinte comportamento:

1. Canaliza a sua energia para o alcance do objetivo comum;
2. Demonstra auto-organização estabelecendo normas e desempenho de papéis aceitos por todos;
3. Apresenta uma linguagem e uma tática comuns a todos;
4. Consegue controlar suas divergências ideológicas e busca acordo, para garantir a unidade grupal;
5. Os membros da equipe engajam-se com todo rigor, em benefício de todo o grupo;
6. Há um forte sentimento de co-responsabilidade e cooperação na realização das tarefas;
7. Demonstram solidariedade, não apenas no êxito dos companheiros, mas, principalmente, quando ocorre o fracasso;
8. Demonstram confiança recíproca;
9. Há compreensão e respeito em relação às limitações de cada um;
10. Existe lealdade e respeito às normas e ao código moral do grupo;

11. Os membros demonstram solidariedade sem transgredir as normas disciplinares do grupo;
12. Há uma forte identificação de cada membro com seu grupo.

14. ENERGIA NA EQUIPE DE TRABALHO: TENSÃO E CONFLITO

Quando duas pessoas divergem de opinião, na busca de solução de um problema, surge uma situação que chamamos de conflito e que pode ser considerada mais leve ou mais profunda, de acordo com a intensidade provocada pela discordância entre os membros do grupo.

Essa divergência de percepções e de idéias, consequência das diferenças individuais, coloca as pessoas em posições antagônicas. Ela é inevitável e necessária numa situação de vida grupal.

O conflito não é patológico nem destrutivo e possui, inclusive, muitas funções positivas. Ele previne a estagnação, estimula o interesse e a curiosidade pelo novo, descobre problemas e busca soluções, podendo funcionar como base para mudanças **personais**, **grupais**, e **sociais**. É preciso, entretanto, que as pessoas estejam preparadas para lidar com o conflito, de forma racional e produtiva. Para tal, torna-se necessário um pouco de conhecimento teórico acerca do assunto.

Considerações importantes no estudo do conflito

Em primeiro lugar, é importante ressaltar que, além do conflito interpessoal (com o outro), estamos constantemente envolvidos com o conflito intrapessoal (conosco mesmos). São nossos “grilos”, nossas incertezas, a constante necessidade de priorizar as coisas, de ter que adiar a realização de algo muito agradável para assumir a responsabilidade de realizar algo mais urgente ou importante. Às vezes, os nossos “grilos”, nossos conflitos internos nos afetam tanto, que nos predispõem a entrar em conflito com outras pessoas.

Em segundo lugar, é necessário observar que o homem não é apenas um animal racional, mas também um ser emotivo, que sofre as influências do seu temperamento, do seu orgulho, de seu amor próprio, de sua vaidade, etc. Esse lado emocional do indivíduo às vezes o domina totalmente, obscurecendo o lado racional e impedindo a pessoa de manter a calma, ver as coisas com mais clareza e optar pela melhor alternativa. Em situações de conflito, há o risco de o lado emocional se sobrepor ao lado racional, levando a pessoa ao desequilíbrio e ao descontrole de suas ações de decisões.

Finalmente, é necessário compreender a dinâmica do conflito, isto é, a maneira como ele ocorre e se desenvolve, para que se possa buscar uma forma de lidar com o mesmo.

Causas mais comuns de conflito no trabalho

Além de o ser humano ser diferente um do outro nos seus valores, idéias, percepções, ações e reações, ele trabalha numa organização, onde comunicações importantes, muitas vezes, são falhas, mal distribuídas, ou até inexistentes. Informações que deveriam ser escritas são transmitidas verbalmente e sofrem inúmeras distorções, ao serem repassadas de uma pessoa para outra. Outras vezes, informações que deveriam ser transmitidas a todas as pessoas são comunicadas apenas à algumas; informações escritas são mal redigidas e dão margem a múltiplas interpretações. Eis aí, uma causa freqüente de conflitos no trabalho. Juntem-se a isso as indefinições a respeito de aspectos importantes do trabalho, como: quem vai fazer, como vai fazer, em que quantidade, com que matéria-prima, com que precisão e acabamento e em qual prazo, etc?

Outros fatores, como preconceitos, antipatia, influência de terceiros, rivalidade entre grupos, divergências fora da situação de trabalho, podem contribuir para o surgimento de conflito no ambiente de trabalho.

Compreendidas essas causas mais comuns do conflito, resta agora conhecer seus estágios de evolução e as formas de lidar com o conflito.

Estágios de evolução do conflito

As divergências interpessoais passam, geralmente, por cinco etapas que apresentam dificuldades crescentes para sua resolução:

1. Antecipação (primeiros socorros)
2. Conscientização (sensação de dificuldade, porém não expressa)
3. Disputa aberta (discussão, tendendo ao antagonismo)
4. Conflito aberto (posições definidas, tendendo à radicalização)

Como lidar com os conflitos:

Não há fórmula mágica, do tipo receita de bolo, para se lidar com o conflito, uma vez que as pessoas e os fatores envolvidos no mesmo variam muito de uma situação para outra. Entretanto, estudos efetuados demonstram que as formas abaixo são as mais usadas para lidar com o conflito:

1. **EVITAR** – O indivíduo procura evitar o conflito a todo custo, uma vez que lhe faltam condições para agir de outra forma. Por exemplo: um assalto a mão armada em que o indivíduo está desarmado e acompanhado da família.
2. **ADIAR** – O indivíduo, envolvido numa situação de conflito, resolve adiar a discussão do assunto, por perceber que o momento não é favorável. Por exemplo: um funcionário pretende negociar com seu chefe uma melhoria de salário, mas percebe que o mesmo retornou, de uma reunião com a gerência, mal-humorado.

3. **IMPOR** – O indivíduo possui “trunfos” ou autoridade sobre a outra parte com que está em conflito e impõe à força uma solução para a situação. Por exemplo: Dois empregados entram em conflito por causa da divisão do trabalho; porém um deles sabe de fatos a respeito da conduta do outro que, se revelados ao chefe, irão provocar-lhe a demissão. E impõe ao outro, em troca de silêncio, a divisão do trabalho que julgar melhor.
4. **NEGOCIAR** – As pessoas envolvidas na situação de conflito resolvem repartir os lucros ou prejuízos. Ninguém ganha tudo e ninguém perde tudo. Por exemplo: Num setor de trabalho, um torneiro mecânico resolve emprestar suas ferramentas ao outro após uma negociação em que o favorecido, que já tem seu trabalho bem adiantado, concorda em ajudar o outro que está com seu trabalho atrasado.
5. **INTEGRAR** – As pessoas envolvidas no conflito, após refletirem e se conscientizarem sobre a importância da melhor alternativa para o bem-estar da equipe ou da organização, espontaneamente, abrem mão de seus pontos de vista pessoais e abraçam a melhor idéia ou decisão, não importa quem seja o autor. Não há vencidos e nem vencedores: todos adotam o mesmo ponto de vista.

Concluindo, é importante ressaltar que nenhuma das formas de lidar com o conflito, expostas acima, é melhor que as outras. Todas têm a sua importância e você é que deverá analisar a situação conflitiva, usar o bom senso e escolher aquela que julgar melhor.

Desenvolver a habilidade de solucionar, de forma produtiva, os conflitos do dia-a-dia é fator de crescimento pessoal e profissional.

A FOLHA QUE NÃO QUERIA MAIS ÁGUA

Era uma vez uma planta, ainda bem pequena, mas já bastante viçosa.

Ela tinha exatamente 4 folhas.

Quatro lindas folhas, que brilhavam com orvalho e com o sol.

Um dia, as quatro folhas decidiram – estava na moda – fazer uma reunião de equipe.

Uma delas declarou que, sem dúvida, sua vocação consistia em permanecer unida à pequena árvore, mas que havia resolvido, dali por diante, abster-se de água. Uma questão de regime pessoal:

“Que suas companheiras de equipe estudassem a questão e, é claro, respeitassem sua liberdade”.

As outras 3 folhas estavam tão bem intencionadas que se propuseram a concordar com que a companheira lhes havia pedido.

Foi instalado, então, um engenhoso sistema de guarda-chuva: quando o tempo estava bom, o guarda-chuva ficava fechado. Mas se abria assim que ameaçava chover.

Infelizmente, a arvorezinha tão promissora deu sinais de deterioração e acabou morrendo.

Cada folha foi carregada pelo vento.

Que atitude deveria ter sido tomada? Mandar embora a folha que não queria água?

Procurar uma solução que implicasse em compromisso?

Há equipes nas quais, ao se querer respeitar a liberdade de um, sacrifica-se a liberdade dos outros.

E, a equipe toda acaba morrendo.

BIBLIOGRAFIA

- ❑ Relações Humanas no Trabalho – EAD – SENAI/RJ – 1999.
- ❑ CHIAVENATO, Idalberto – Recursos Humanos – 3ª Edição – Comp. São Paulo: Atlas, 1994.
- ❑ MOTA, Paulo Roberto – Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar – RJ – Qualymark, 1997
- ❑ ROGERS, Carl – De pessoa para pessoa: o problema de ser humano – São Paulo: Pioneira, 1976.
- ❑ MIRANDA, Simão de – Oficina de Dinâmica de Grupos para empresas, escolas e grupos comunitários – Papirus Editora, 8ª Edição – Campinas /SP – 2001.
- ❑ FRITZEN, Silvino José – Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo – Vol.II – 29ª Ed. – Editora Vozes – Petrópolis/RJ, 1999.
- ❑ ANTUNES, Celso – Manual de Técnicas de Dinâmica de Grupo, de sensibilidade, de ludopedagogia – 18ª Ed. – Editora Vozes – Petrópolis/Rj, 2000.
- ❑ Relações Humanas no Trabalho: Habilidades de Gestão – SENAI/RJ – GEP/DIPRE, 1998 – Série Qualificação Profissional.