

<u>CAPÍTULO I</u>	3
<u>SENSAÇÃO</u>	3
<u>CAPÍTULO II</u>	6
<u>PERCEPÇÃO</u>	6
<u>CAPÍTULO III</u>	12
<u>MODELOS MENTAIS</u>	12
<u>CAPÍTULO IV</u>	14
<u>PERSONALIDADE</u>	14
<u>CAPÍTULO V</u>	21
<u>CRIATIVIDADE</u>	21
<u>CAPÍTULO VI</u>	24
<u>COMUNICAÇÃO</u>	24
<u>ARTIGO</u>	39
<u>CAPÍTULO VII</u>	49
<u>FEEDBACK</u>	49
<u>CAPÍTULO VIII</u>	51
<u>PODER</u>	51
<u>CAPÍTULO IX</u>	54
<u>LIDERANÇA</u>	54
<u>USO DE AUTORIDADE DO LÍDER</u>	65
<u>CAPÍTULO X</u>	69
<u>CONFLITO</u>	69
<u>CAPÍTULO XI</u>	75
<u>MOTIVAÇÃO</u>	75

<u>CAPÍTULO XII</u>	91
<u>SER PROATIVO</u>	91
<u>CAPÍTULO XIII</u>	95
<u>COMPROMETIMENTO NO TRABALHO</u>	95
<u>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</u>	97

CAPÍTULO I

SENSAÇÃO

"A interação do homem com o mundo passa totalmente pela janela dos sentidos"

José Predebon

De acordo com Lúria as "sensações são informações relativas a fenômenos externos (meio) ou ao próprio organismo" (1962).

Tipos de Sensações

Existe três tipos de sensações: introceptivas, proprioceptivas e exteroceptivas.

As sensações introceptivas estão relacionadas às sensações que temos em relação ao nosso próprio organismo, como por exemplo: fome, dor de cabeça, mal estar, calor, frio. Destas sensações introceptivas, em sua maioria, indicam desconforto e o indivíduo aprende o significado destas sensações por meio de experiências.

Como na maioria das vezes causam desconforto estas sensações são consideradas muito importantes para manutenção do bem estar do organismo.

As sensações proprioceptivas podem ser definidas como capazes de situar o homem no meio onde se encontra. Como exemplo podemos fazer a experiência de movimentar a cabeça. Em meio a esta ação sabemos que os objetos que passam pelos nossos olhos estão parados, apesar de passarem pelos nossos olhos, e que o que está em movimento é a minha cabeça. Esta sensação se manifesta também nas relações de proporcionalidade referentes ao nosso corpo. Isto significa que quando eu entro em um ambiente qualquer, uma sala, por exemplo, eu posso ter noção do meu tamanho em relação à esta sala.

Estas sensações propioceptivas são bastante importantes para manter o equilíbrio físico das pessoas. Com a tontura, ou labirintite pode-se dizer que existe problemas nas sensações propioceptivas.

As sensações exteroceptivas são as mais conhecidas por nós. São as sensações que fazem chegar às pessoas informações do mundo externo. Existem cinco sensações exteroceptivas, são elas: tato, paladar, olfato, visão e audição. Estas cinco sensações exteroceptivas podem ser divididas em sensações de contato e sensações a distância. As sensações de contato são tato e paladar, ou seja, para que elas existam é necessário tocá-las, e as sensações a distância são olfato audição e visão. Cabe ressaltar que as sensações não trabalham sozinhas, todas elas se completam e interferem umas nas outras.

Limiar das Sensações

Para que exista uma sensação é necessário um certo grau de estimulação. Por exemplo: para enxergar é necessária uma certa quantidade de luz, para ouvir, um certo número de decibéis. Em relação a este limiar pode-se dizer que as sensações vão se desenvolvendo de acordo com seu uso e com o desenvolvimento e estimulação. Quanto mais utilizada uma sensação, mais sensibilidade uma pessoa poderá ter em relação ao estímulo recebido.

Da mesma forma que existe um limite mínimo para captação de um estímulo, existe também um limite de saturação, e este limite máximo de saturação depende de pessoa para pessoa.

Processo da Sensação

Mecanismo de recepção - Introceptivas, Proprioceptivas e Exteroceptivas



Transmissão do sinal - Impulsos elétricos que vão para o cérebro



Decodificação - Sinal mandado para o cérebro



Formação da Imagem Mental - Interpretação do sinal - **Percepção**

CAPÍTULO II

PERCEPÇÃO

De acordo com Shein (1982), a motivação depende de muitos aspectos subjetivos do indivíduo, dentre eles, a maneira como se percebe o mundo, e a maneira como os indivíduos se relacionam com os colegas de trabalho.

Os comportamentos são guiados a partir das percepções que as pessoas têm a respeito do mundo. Dependendo do que eu percebo, vou agir de determinada maneira. Sendo a percepção uma construção subjetiva, os comportamentos são subjetivos também.

As percepções são bastante influenciadas pelas nossas crenças. Para ilustrar essa afirmação buscou-se o personagem Pigmalião da Mitologia Grega. “Pigmalião, rei de Chipre, era apaixonado pela estátua de uma mulher, que em uma das versões da lenda ele mesmo esculpiria. Arrebatado pela paixão, Pigmalião implorou a Afrodite (deusa do amor e da fertilidade), durante uma festa da deusa, que lhe desse uma mulher parecida com sua estátua. De volta à sua casa, vendo que a estátua adquirira vida, casou-se com ela...”(GAMA KURY, 1990; p.319). Pigmalião, na verdade, enquanto esculpia a estátua, agregava valores e histórias a ela, o que resultou na crença da formação de uma mulher ideal. Tais valores são frutos da cultura onde se está inserido, e é a partir deles que percebemos a realidade e temos convicções do que seja a verdade diante de fatos.

O que é percepção? Uma das definições de Martin-Baró (1983) se refere ao processo pelo qual as pessoas captam estímulos e os interpretam de acordo com suas experiências passadas e com os estímulos sensoriais que possuem.

De acordo com Bruner o processo de percepção se caracteriza por dois importantes aspectos:

1. Entre a diversidade de dados disponíveis, seleciona-se aqueles que fornecem ao indivíduo a obtenção de um “constructo” adequado à sua capacidade.

2. O indivíduo tende a completar significativamente sua percepção acrescentando informações aos dados captados conseguindo assim formar imagens futuras a partir do percebido. (Bruner apud MARTIN-BARÓ, 1983: 189)

Fatores sociais têm um papel crucial na determinação de sentidos e do que se percebe. Bruner assinala que não se pode perceber a realidade como se bem entende, partindo apenas de fatores subjetivos. As percepções devem ser aceitas socialmente. O que eu percebo deve condizer com as percepções sociais e culturais.

Percepção e Categorização

A percepção ocorre a partir de um processo de codificação cognitiva pela qual se capta a significação do objeto inserindo-o em um esquema de categorias preexistente em nossas construções cognitivas elaboradas no decorrer da vida até aquele momento. Categoria cognitiva pode-se definir como o conjunto de regras que permita classificar um objeto como equivalente a outros (MARTIN-BARÓ, 1983).

Um conceito semelhante ao de categorias é o de esquemas cognitivos abordado por Jean Piaget, que consiste em uma estrutura de traços generalizados de uma ação. Essas são características que podem ser reproduzidas e generalizadas.

Diante de pessoas ou objetos, ao perguntarmos “o que é isto? “ estamos prontos para incluí-lo em categorias, sejam elas abstratas ou concretas”.

Bruner afirma que existem tipos essenciais de funções dentro do processo perceptivo, são elas: a cognição e representação do objeto de um lado, e a interpretação e inferência para o futuro do outro.

A função de codificação e representação pode ser sintetizada em três afirmações: 1) os esquemas cognitivos que estruturam a existência; 2) determinam a informação que se codificará e, na maioria das vezes será memorizada e, 3) afetam o tempo do processamento assim como a velocidade do fluxo de informações para resolução da codificação e representação . O ponto

fundamental deste processo é a estruturação da experiência. A forma como se codifica uma experiência determinará também sua memorização.

A função interpretativa e inferencial pode ser sintetizada em quatro afirmações : 1) os esquemas permitem completar as configurações percebidas e adicioná-las às informações que faltam, 2) oferecem subsídios para resolver problemas, 3) bem como avaliar a experiência vivida, 4) e antecipar o futuro, traçando metas, planos, e desenvolvendo projetos e esquemas comportamentais para serem realizados.

Através do desenvolvimento psíquico-motor, o indivíduo vai formando e construindo esquemas de protótipos e estereótipos através de traços percebidos no ambiente. Com o passar do tempo, experiências vão agregando mais características a estes esquemas em constante desenvolvimento. A percepção consiste então na aplicação de uma categoria ou esquema a um objeto.

Como estamos enfocando neste trabalho o convívio no ambiente organizacional caberia-nos levantar a seguinte questão: Qual o papel da percepção e da categorização como mediadoras de relações sociais?

Para responder tal questão, vamos começar refletindo a respeito do processo de socialização pelo qual os indivíduos passam desde o seu nascimento, pois é através do processo de socialização que o indivíduo constrói seus esquemas cognitivos que vão determinar sua forma particular de captar a realidade.

Diante de qualquer situação, o indivíduo, como forma de proteção frente ao ambiente onde vive, pergunta-se inconscientemente: O que eu estou percebendo? Para que isto me serve? Eu gosto disto ou não (categorização)?

Na relação interpessoal cotidiana não é diferente. Necessitamos informações sobre outras pessoas e nossa percepção cumpre o papel de fornecer respostas imediatas que são as nossas primeiras impressões a respeito das pessoas, ambientes ou objetos.

Fatores determinantes da Percepção

De acordo com Fiorelli (2000), existem alguns fatores determinantes da percepção, são eles:

Figura e fundo

Quando percebemos algo, sempre captamos uma figura que está inserida em um cenário (fundo). É interessante percebermos que será este cenário que irá significar a figura captada. Por exemplo, se você encontra um colega de aula em uma sala de aula, ele terá um significado para você, se este mesmo colega for encontrado em uma missa, terá um significado a mais, se for encontrado em teatro, mais um significado será colocado nele. Enfim, o cenário (fundo) onde as figuras estão inseridas decidirão seus significados para nós.

A captação destas figuras é subjetiva, dependendo de pessoa para pessoa. Pode-se perceber isto em filmes. Quando vamos ao cinema com alguém, captamos as imagens de forma diferente da pessoa que está ao nosso lado, na verdade captamos apenas o que nos interessa e interpretamos de acordo com os nossos valores e experiências passadas.

Mecanismos de recepção dos estímulos.

A nossa percepção depende de como são captados os estímulos externos, que por sua vez dependem das ferramentas que possuímos para captar estes estímulos (órgãos sensitivos - visão, audição, paladar, tato, olfato). Um cego, por exemplo, percebe o mundo de forma diferente de uma pessoa que pode ver. Isto ocorre porque a ausência da visão pode fazer com que ele desenvolva mais outro órgão sensitivo como olfato, tato, audição ou paladar.

Características de um estímulo - Um estímulo possui muitas características que podem fazer com que sejam captado de forma mais rápida. Estas características são:

- ✓ Tamanho - existe uma tendência maior do ser humanos de captar mais rapidamente a estímulos maiores. Um anúncio em *outdoor* pode ser um bom

exemplo disso. Quando estamos andando de carro tendemos a olhar os anúncios maiores, com poucas palavras que possam nos transmitir mensagens de forma rápida.

- ✓ Intensidade - Captamos mais rapidamente estímulos que possuem uma intensidade adequada para serem transmitidos.
- ✓ Forma - Percebemos melhor estímulos mais definidos, do que algo que não esteja nítido.
- ✓ Mobilidade - Temos a tendência de atentar mais para estímulos em movimento.
- ✓ Repetitividade - Captamos melhor aquilo que já conhecemos. O marketing e a propaganda trabalham muito bem com isso. É uma prova de que a questão da repetitividade funciona pode ser percebida em um supermercado, quando tendemos a comprar os que são mais anunciados principalmente quando estamos despreocupados e relaxados no momento da compra.

Estado psicológico de quem recebe o estímulo - motivos, expectativas, emoções fazem com que a pessoa perceba ou não determinados estímulos do meio. Dentro deste contexto existe a disposição temporária para recepção do estímulo, que se refere à busca de algum estímulo que quando encontrado já não é mais foco de procura.

Nunca percebemos o mesmo estímulo duas vezes da mesma maneira, a história que temos com o estímulo vai sendo acumulada, significando-o sempre de forma diferente.

Condicionamento - Somos, muitas vezes condicionados a perceber melhor determinados estímulos. Por exemplo, um mesmo fato é visto de forma diferente por um profissional da área de humanas e da área de exatas. Pessoas de culturas diferentes também tendem a perceber os estímulos de forma bastante distinta. Ex: Esquimós conhecem diferentes tipos de gelo; provadores de vinho possuem o paladar bastante aguçado, e qualquer gosto diferente no copo pode alterar a avaliação da prova.

Quando falamos em percepção é muito importante lembrar que elas sempre trazem consigo emoções que devem ser consideradas.

Defesa Perceptiva

Existe ainda o que alguns autores chamam de Defesa Perceptiva que se refere à uma tendência que temos de deixar de lado estímulos que nos causem frustração. Com isso podemos concluir que a percepção é um processo ativo, no qual percebemos o mundo da forma como queremos e que diante disso, nada acontece por acaso.

Senge (1998) ao se referir a percepção afirma que tendemos a perceber o mundo de forma linear como uma corrente de acontecimentos. Na verdade deveríamos percebê-lo de forma sistêmica, não como uma corrente, mas como uma teia de fatos entrelaçados.

A partir das construções perceptuais que ocorrem por meio de categorização, adquirimos o que Senge chama de “modelos mentais”, que determina não apenas a forma como vemos o mundo, como também a forma como agimos diante dele.

Os modelos mentais que adquirimos são resultado de condicionamentos providos da cultura onde estamos inseridos. Por exemplo, podemos pensar em uma cultura tipicamente capitalista, tal como a cultura americana, na qual as pessoas são condicionadas a pensar de forma individualizada e possessiva. Por outro lado, se pensarmos em uma cultura selvagem de determinada comunidade tipicamente camponesa do interior da África, tendo pouco contato com a civilização, onde a coletividade é essencial para sua subsistência, na qual a caça e a coleta fornecem resultados muito maiores quando feitas em grupo, concluímos que os modelos mentais não são os mesmos para estas duas culturas. A maneira como percebem o mundo e como agem diante dele são diferentes para estes dois grupos.

CAPÍTULO III

MODELOS MENTAIS

Peter Senge no livro "A Quinta Disciplina" é o autor que fala de Modelos Mentais, que poderíamos chamar também de Mapas Mentais.

Como Modelos Mentais poderíamos definir de formas profundamente arraigadas, enraizadas, de pensar, que impedem ou dificultam de vermos o mundo sob novos ângulos, de novas formas. É a este aspecto que Senge atribui muitos fracassos existentes nas organizações quando se fala em implantação de novos sistemas de trabalho.

Os Modelos Mentais são formados por valores. Valores estes que recebemos principalmente na infância por intermédio de nossos pais ou pessoas que exercem função de pais, com o objetivo de educar-nos e formar-nos seres sociais. Valores do que é certo ou errado vão sendo colocados na mente de uma criança e vão guiando a forma como esta criança irá interpretar o mundo. A partir deste pensamento poderíamos dizer que os Modelos Mentais estão relacionados ao nosso *posicionamento interpretativo* em relação aos fatos que nos rodeiam.

Pode-se pensar em Modelos Mentais como resultado de uma Ideologia com Percepção. Como Ideologia, o Dicionário Aurélio define "uma organização sistemática dos conhecimentos destinados a orientar uma ação efetiva". Todos o ser social, tal qual os homens, possuem uma ideologia. Esta pode estar relacionada à política, religião grupo social, cada um destes segmentos possui uma organização sistemática de conhecimentos. Esta organização sistemática de segmentos é de natureza cultural e muitas vezes é considerada natural. Um exemplo disso é dizermos que é natural que o mundo seja dividido entre ricos e pobres. É natural? Não, é cultural. Isto faz parte de uma ideologia originada de um sistema capitalista, que tem como pano de fundo a valorização ao acúmulo de capital, que tem como consequência a separação de pessoas entre quem tem mais capital a cumulado e quem tem menos.

A ideologia se fortalece no senso comum, uma espécie de conhecimento baseado em tradições herdadas de antepassados, sem comprovação científica. O senso comum está relacionado ao fato de quanto menos refletirmos a respeito de determinadas afirmações, mais abertos estaremos para aceitarmos qualquer justificativa sobre fatos. É bastante perigoso nossos Modelos Mentais estarem baseados em sentidos comuns, pois desta forma nos tornamos vulneráveis a qualquer tipo de explicação infundada sobre fatos presentes no dia a dia. Do senso comum é preciso passar para o bom senso. Bom senso é o saber refletido e consciente, fundamentado em bases científicas. Através da busca do bom senso é possível ter consciência da origem dos nossos Modelos Mentais e de explicações do porquê pensamos de determinadas formas.

Uma forte crítica feita aos Modelos mentais por Senge, é a de que percebemos o mundo de forma fragmentada e não sistêmica. É como se enxergássemos o mundo apenas por fotografias e não através de um processo contínuo de pensamentos.

Talvez a teoria sobre os Modelos Mentais possa nos explicar porque é tão difícil trabalharmos em equipe dentro do ambiente de trabalho. Desde pequenos, na nossa cultura, vivemos mergulhados em um individualismo exacerbado no qual a palavra "nosso" adquiriu um significado muito restrito, e o "meu" é utilizado de forma mais freqüente. Em um trabalho em equipe é necessário que o "nosso" faça parte da dinâmica de convivência. Convivência esta que pede abdicção, tolerância e respeito. Palavras também pouco colocadas em prática no mundo contemporâneo

CAPÍTULO IV

PERSONALIDADE

No teatro romano, a máscara usada pelo ator para indicar o papel era denominada *persona*, e esta talvez seja a origem do termo atual personalidade. “Personalidade é usada para fazer referência ao aspecto externo de um indivíduo, assim como a maneira pela qual ele é percebido pelas outras pessoas e a maneira pela qual influencia os outros” (KRECH e CRUTCHFIELD, 1980: 293).

Dentro da definição de personalidade pode-se incluir o que se denomina de temperamento – reações emocionais típicas, estados de humor e características de vigor da pessoa, e caráter como concepção moral de conduta do indivíduo. Além destes, pode-se incluir ainda os traços, valores e habilidades que organizam este indivíduo.

Não é de hoje que teorias sobre personalidade vêm despertando a curiosidade de cientistas e estudiosos. Hipócrates – o pai da Medicina – aproximadamente 400 a.C. já havia formulado uma teoria relacionando tipos de fluidos no corpo com a personalidade. Em sua teoria dos humores, Hipócrates diferenciou 4 tipos de personalidades:

- Tipo sanguíneo = otimista, esperançoso
- Colérico = irascível
- Fleumático = apático
- Melancólico = triste, deprimido

Apesar da época em que esta teoria foi elaborada (400 a.C.) seus pressupostos não estão de acordo com o conhecimento moderno de fisiologia,

porém os tipos de personalidade levantados por Hipócrates ainda são aceitos dentro de um senso comum.

Determinantes da Personalidade

A teoria da Hereditariedade refere-se a fatores que foram determinados no momento da concepção. “A abordagem hereditária argumenta que a explicação definitiva da personalidade de um indivíduo é a estrutura molecular dos genes localizados nos cromossomos” (Robbin, 2001; 35).

Sabe-se atualmente que não se pode ser radical a ponto de pensar que a personalidade tem sua estrutura apenas na origem hereditária, porque se assim fosse ,nossa personalidade seria totalmente determinada ao nascermos e as experiências vividas não poderiam alterá-las.

Entre os fatores que exercem influência na formação da nossa personalidade está a cultura na qual estamos inseridos. Família, amigos, escola, ajudam a nortear valores que contribuem para a formação da nossa personalidade. A esses fatores formadores determinantes da personalidade podemos chamar de fatores ambientais.

Da mesma forma que não podemos determinar uma personalidade formada apenas pela hereditariedade, não podemos também determiná-la formada apenas por questões ambientais. Mais sensato seria atribuir sua formação a um misto destes dois fatores.

Um terceiro fator que influencia os efeitos da hereditariedade e do ambiente para a formação da personalidade é a situação em que o indivíduo se encontra. “A exigência de situações diferentes chamam por aspectos diferentes da personalidade”. (Robbin, 2001: 36).

A Personalidade e a Organização

Não existe uma organização sem pessoas. Conviver com as mais diversas personalidades requer habilidades de respeito e cooperação mútua. O respeito está relacionado a aceitarmos e respeitarmos as pessoas com todas as

habilidades e defeitos que possuem. É importante aceitarmos o diferente, isto é, aceitarmos o fato das pessoas serem diferentes, cada qual com sua singularidade, e agruparmos habilidades diferentes para enriquecer a formação de uma equipe de trabalho.

A Personalidade para Freud

Sigmund Freud nasceu em 6 de maio de 1856 em Freiberg, Moravia (hoje Tchecoslováquia). É considerado até hoje o pai da psicanálise. Freud se formou em Medicina e se especializou em Psiquiatria e Neurologia.

De 1884 a 1887 fez suas primeiras pesquisas com cocaína e ficou impressionado com suas propriedades anestésicas até então não impedidas por lei. Freud foi defensor da cocaína em tratamentos de ordem psíquica por pouco tempo, até descobrir suas propriedades viciantes.

Tempo depois na França Freud obteve uma bolsa de estudos para trabalhar com Charcot, onde estudou as histéricas e iniciou seus estudos sobre hipnose. Para Freud "os sintomas de pacientes histéricos baseiam-se em cenas do seu passado que lhes causaram grande impressão mas foram esquecidas (traumas); a terapêutica, nisto apoiada, consistia em fazê-los lembrar e reproduzir essas experiências em um estado de hipnose (catarse)." (Freud, obras completas, livro 6, p. 17 ed. bras., 1914).

Percebendo que a hipnose não implicava o paciente em seu próprio discurso, Freud passou a utilizar a livre associação, ou seja, o paciente podia falar livremente sobre seus pensamentos, independente de uma relação direta com seus sintomas.

Em 1896 Freud, pela primeira vez, utilizou o termo Psicanálise para descrever seus métodos.

A psicanálise traz como principais conceitos do **Determinismo Psíquico** o consciente, pré-consciente, e inconsciente. Como **Estrutura da Personalidade** apresenta o Id, Ego e Superego, e como **Fases Psicosexuais do Desenvolvimento**, Freud apresenta conceitos de Fase Oral, Fase Anal, Fase Fálica e Fase Genital.

Determinismo Psíquico

"Freud iniciou seu pensamento teórico assumindo que não há descontinuidade na vida mental. Ele afirmou que nada ocorre por acaso, e muito menos os processos mentais. Há uma causa para cada pensamento, para memória revivida, sentimentos ou ação. Cada evento mental é causado pela intenção consciente ou inconsciente e é determinado pelos fatos que o precederam. Uma vez alguns eventos mentais parecem ocorrer espontaneamente, Freud começou a procurar e descrever os elos ocultos que ligavam um evento inconsciente a outro."(Fadiman e Frager, 1986:7).

Quanto ao inconsciente, Freud coloca que este é somente uma pequena parte da mente e se manifesta quando estamos cientes sobre um determinado aspecto em um dado momento. O consciente é o que aparece através da fala ou pensamento. No inconsciente estão elementos instintivos que não são acessíveis à consciência, materiais que são rejeitados pela repressão a censura. Este material não é esquecido ou perdido, ele apenas não é lembrado. Uma forte característica do material inconsciente está na vivacidade e imediatismo de seu conteúdo. Não importa o tempo que este material esteve no inconsciente, memórias muito antigas quanto vêm para o consciente, não perdem nada de sua força emocional, é partindo desta idéia que Freud afirma que o inconsciente é atemporal. Isto significa que o material inconsciente não é ordenado cronologicamente e que o tempo não o altera.

O pré-consciente é uma parte do inconsciente que pode se tornar consciente com facilidade; são porções da memória acessíveis à consciência.

Dentro desses mecanismos psíquicos Freud fez uma analogia afirmando que este é como um iceberg, no qual o consciente é apenas a ponta e o inconsciente é tudo que está submerso, querendo transmitir a idéia do quão pequena é a porção consciente da mente, comparada ao inconsciente.

Freud afirma que nada acontece por acaso e que existe sempre algo de inconsciente que guia nossas ações, mesmo aquela com as quais se parecem estranhas a nós mesmos.

Dentro destes mecanismos psíquicos estão as pulsões. Pulsão, Freud caracteriza como forças propulsoras que incitam as pessoas às ações. Uma pulsão possui quatro componentes: fonte - referente ao surgimento de necessidades que pode partir de uma parte do corpo ou de todo ele; finalidade - que fornece ao organismo a satisfação que deseja; pressão - refere-se a quantidade de energia ou força que é usada para satisfazer a pulsão; objeto - é a meta, pode ser qualquer coisa material ou não que ao atingi-la permite a satisfação da pulsão.

Para que exista a pulsão é necessária a existência de um desejo, ou também chamado por Freud de libido.

Estruturas da Personalidade

Freud fala ainda sobre Estruturas da Personalidade, ou seja, a personalidade é formada a partir de três elementos: id, ego, superego.

O id, é o que Freud chama de a primeira expressão psíquica, é a estrutura da personalidade original, com isso poderíamos afirmar que um bebê recém nascido é puro id. As outras estruturas (ego e superego) se originam a partir dele (id) que por si só é amorfo, caótico e desorganizado. As leis lógicas do pensamento não se aplicam ao id.

Os conteúdos do id são quase todos inconscientes, e nele é permitido tudo, não existe lei nem repressão.

O ego é a parte deste aparelho psíquico que está em contato com a realidade externa e tem a função de garantir a segurança, saúde e sanidade da personalidade.

O superego atua como um juiz através da censura para o ego. É o depósito dos códigos morais e modelos de conduta que constituem inibições da personalidade. O superego age mais sob a forma da consciência, mas possui também materiais inconscientes.

Fases Psicosexuais do Desenvolvimento

À medida que o ser humano vai se desenvolvendo ocorrem mudanças marcantes no desejo e na satisfação destes desejos. Freud utiliza o

termo fixação para descrever o que ocorre quando uma criança não progride de uma fase para outra, e permanece muito envolvida em uma fase particular. "Uma pessoa fixada numa determinada fase preferirá satisfazer suas necessidades de forma mais simples ou infantil, ao invés dos modos mais adultos que resultariam de um desenvolvimento normal." (Fadiman e Frager, 1986:13).

Fase Oral. Esta fase ocorre desde o nascimento e se caracteriza principalmente pela necessidade e satisfação dos desejos predominantemente em volta dos lábios, língua e pouco mais tarde, dentes. A pulsão neste fase não é social ou interpessoal, é apenas para receber alimento e atenuar a fome e sede. A amamentação, nesta fase, além de suprir as necessidades de fome e sede, proporciona à criança carinho e aconchego transmitidos pela mãe. As fixações na fase oral podem se caracterizar mais tarde pela gula, fumo dentre outras expressões físicas apresentadas.

Fase Anal. Entre dois e quatro anos outras áreas de tensão e gratificação são trazidas à consciência. Nesta fase a criança começa a prestar atenção na micção e evacuação e começa a aprender a controlar os esfíncteres. "O treinamento ao toalete desperta um interesse natural pela autodescoberta, " (Fadiman e Frager, 1986:13), além da criança perceber que este controle de esfíncteres desperta elogios dos pais. Nesta fase a criança exalta suas fezes tornando-a pública e muitas vezes fazendo elogios ao que considera obra sua.

Fase Fálica. Após a fase anal, dá-se início a fase fálica. Vale lembrar que essa passagem não ocorre de um dia para outro, este é um processo lento. Nesta fase a criança toma consciência das diferenças sexuais. A criança começa a ser dar conta que existe um pênis e que algumas pessoas (meninos) têm e outras (meninas) não o possuem.

Passada esta fase, aproximadamente dom 5 ou 6 anos, começa um período que Freud denomina de "período de latência". Neste período Freud considera que a sexualidade adormece, sem evoluir muito.

Fase Genital. Esta fase ocorre no início da adolescência (puberdade) onde ocorre um retorno libidinal aos órgãos sexuais. "Neste momento, meninos e meninas estão conscientes de suas identidades sexuais distintas e começam a

buscar formas de satisfazer suas necessidades eróticas e interpessoais."
(Fadiman e Frager, 1986:15).

CAPÍTULO V

CRIATIVIDADE

Idéias inovadoras..., criar algo novo..., pelo que percebemos do atual cenário de mercado, este é o grande diferencial entre funcionários. O funcionário que consegue criar formas de produzir mais, se encontra à frente dos seus colegas. Pessoas criativas são mais flexíveis, pois não se sentem empacadas diante de qualquer obstáculo. Pessoas criativas encontram meios para achar soluções para os problemas; 'se não consigo fazer desta maneira, vou procurar outras formas inovadoras de executar minhas tarefas'.

Para se ter idéias criativas, alguns autores como Golleman em seu livro "O Espírito Criativo", afirma que existem etapas a serem seguidas na qual uma idéia criativa pode aparecer mais facilmente.

A **Preparação** é a primeira etapa. Nesta o indivíduo deve definir bem o problema, analisar os problemas embutidos, investigar dados relevantes, fazer o máximo de questionamentos possíveis acerca do problema. Para isso é necessário um estado de espírito receptivo, ou seja, o indivíduo deve estar aberto para receber quaisquer tipos de informações que tenham relação direta ou indireta com o seu problema. Existem alguns obstáculos quando se está nesta fase de preparação. Um deles é chamado de *fixidez funcional*. Este obstáculo refere-se ao fato de vermos os fatos de formas óbvias, esquecendo que pode existir outras formas não tão óbvias mas tão eficazes de se achar a solução para problemas. Em muitos casos a solução para os problemas está em lugares que não imaginamos. *Psicoclerose* é um outro obstáculo para a fase de preparação para criatividade. Neste obstáculo pode-se perceber um endurecimento de atitudes, isto é, uma pessoa que vê o mundo apenas de uma forma e não consegue percebê-lo de outras. O terceiro obstáculo, e talvez o mais notável é o chamado de *autocensura*. A autocensura refere-se àquelas vozes interiores que confinam o

nosso espírito criativo. São vozes que repetem afirmações como: 'o que vão pensar de mim...', 'isso é óbvio demais...', 'isso nunca vai funcionar...'. Essas vozes interiores paralisam ou interrompem qualquer pensamento criativo.

Depois da Preparação, outra etapa do pensamento criativo é a **Incubação**. Depois de um bom levantamento de idéias na etapa da Preparação, nesta etapa, o indivíduo deve deixar sua mente "cozinhar em fogo brando", ou seja, não se preocupar em achar soluções para os seus problemas. Deve deixar que esse processo flua naturalmente. Cabe ressaltar que a etapa de Preparação faz parte de um processo ativo, no qual se vai atrás de informações, e a etapa de Incubação é um processo passivo, no qual se deve deixar que as coisas aconteçam naturalmente, sem interferência. Dando continuidade a esta etapa de Incubação, está a etapa do **Devaneio**. Nesta o indivíduo deve deixar que os pensamentos surjam, sem censura. É interessante destacar que nesta etapa há grande probabilidade de se ter uma idéia criativa, e esta idéia pode surgir nos momentos mais inesperados como hora do banho, estado de sonolência...

A **Iluminação** é a quarta etapa deste processo. A Iluminação é também conhecida como o lampejo criador. Nesta etapa ocorre o ato criador, a solução aparece de forma imprevista, às vezes em momentos insólitos. É importante ressaltar que as etapas anteriores podem levar ao lampejo criador, a palavra 'pode' significa que não é de certeza que nesta etapa se obterá sucesso.

A **Verificação**, etapa subsequente, é o momento de verificar se a nova solução, submetida à crítica e experimentada, passa pela testagem e satisfaz aos diversos critérios. Este é o momento de lapidar a idéia bruta e melhorá-la.

Não basta criar, é preciso vender a idéia, prevendo e superando as resistências e por isso sendo persistente. Portanto a etapa seguinte é a **Venda da Idéia Nova**.

Na última etapa que é a **Organização e Execução** é o momento de fazer acontecer organizando, implantando, acomodando e fazendo as correções e melhoramentos que se impõem.

O ato de criar não é fácil, muitas vezes a criação exige frustração, angústia e tempo, cabe a nós suportarmos esses obstáculos para alcançarmos idéias inovadoras.

CAPÍTULO VI

COMUNICAÇÃO

A comunicação é a base para qualquer relacionamento. O processo de comunicação é difícil porque depende diretamente da subjetividade das pessoas e da percepção que elas têm diante do mundo. Na verdade aquilo que o locutor fala nunca será exatamente a mesma coisa que o receptor ouve porque as palavras sempre estarão sujeitas a interpretação, fruto da percepção.

Para que exista um processo de comunicação bem sucedido é necessário colocar uma dose de sensibilidade naquilo que se fala e se ouve. A sensibilidade se adquire com empatia, bom senso e respeito. Um modo de aprender a ter sensibilidade é perguntar a si mesmo: Como eu reagiria no lugar da outra pessoa? Qual seria a melhor maneira de dizer isso para mim mesmo? Como eu gostaria que me falassem a respeito de um comentário meu? As respostas a estas perguntas deverão ajudar a formar sua própria estratégia de uso de sensibilidade em uma situação delicada. No momento da comunicação é necessário saber usar as doses certas de razão e emoção diante daquilo que se fala.

Processo De Comunicação

Para o agente, comunicação é o esforço gerado no sentido de obter compreensão por parte de todas as pessoas com quem se relaciona.

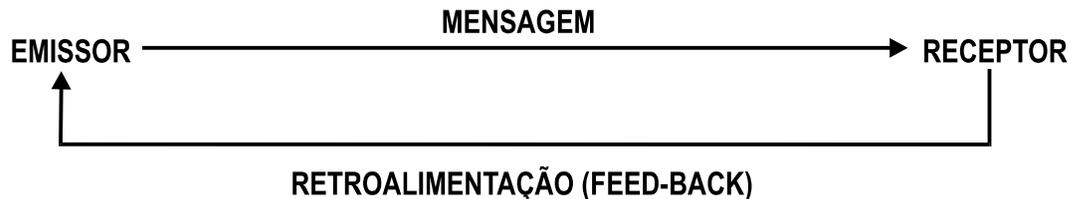
A comunicação é muito mais do que simples palavras que fluem entre pessoas.

Todo comportamento é comunicação

Todo é qualquer profissional depende da comunicação para negociar, executar e atingir seus objetivos ou atender os objetivos da organização. Desta forma necessitam não só conhecer técnicas e argumentações, como usar de

forma útil e adequada a sua fluência verbal e postura pessoal na comunicação com todas as pessoas com quem convive.

Esquema básico da Comunicação



Tipos de Comunicação

- **Comunicações Verbais:** mensagem pela palavra, ou
Podem ser: **Orais:** Bate-papo, discussões, ordens.
Escritas: Cartazes, bilhetes, CI (Circular Interna)

- **Comunicações não-verbais:** Juntamente com a mensagem verbal, o ser humano se expressa corporalmente no momento que fala ou deixa de falar:
Podem ser: **Por mímicas:** gestos, caretas
Pelo olhar
Comunicações posturais: Somos muitas vezes pouco conscientes da postura que tomamos; Um SIM pode ser NÃO e vice-versa.

Então temos:

Comunicação Interna:

- O que imaginamos
- Dizemos
- Sentimos

Comunicação Externa:

- Expressa com palavras
- Tonalidades

- Expressões faciais
- Ações físicas

Portas Para Comunicação

De acordo com Hendrie Weisinger existem técnicas para que a comunicação se torne eficaz e produtiva, são elas:

- ❖ Auto revelação
- ❖ Positividade
- ❖ Escuta dinâmica
- ❖ Feedback

A Auto revelação é o processo pelo qual o indivíduo expressa o que está pensando, sentindo e acreditando. Sem dúvida a auto revelação envolve um certo risco. Este risco não é atribuído a auto revelação abrangente, mas sim à estratégica. A auto revelação estratégica exige uma escolha, cuidados com aquilo que se deseja revelar, quando e como revelar, considerando sempre o relacionamento que se tem com a pessoa que está ouvindo.

A Positividade é a capacidade de defender seus direitos, opiniões, idéias, crenças e desejos, ao mesmo tempo respeitando o dos outros. A positividade entra neste contexto para ser contrastada com a agressividade, que ignora as necessidades da outra pessoa, e a passividade na qual o indivíduo ignora suas próprias necessidades. A positividade é uma maneira equilibrada de mediar idéias, opiniões, crenças, durante uma comunicação. Esta positividade pode ser transmitida através de palavras e da linguagem corporal. Gestos, postura, olhares, expressões faciais, são fatores que influenciam na positividade durante a comunicação.

A Escuta dinâmica é um processo difícil. A maioria de nós sabe ouvir, porém escutar é uma técnica que temos que aprender. A escuta exige que entremos no mundo, na realidade de quem está falando, não como forma de aceitarmos tudo que está sendo dito, mas para termos uma avaliação crítica mais justa. A escuta dinâmica exige autoconsciência. A autoconsciência permite-nos bloquear nossos filtros pessoais que prejudicam a escuta fazendo com que escutemos somente aquilo que nos interessa. Os filtros pessoais também são

influenciados pela pessoa que está falando, ou seja, impede a escuta porque damos demasiada importância àquilo que sabemos ou pensamos saber a respeito da pessoa que está falando, de modo a deixarmos de escutar a verdadeira mensagem que está sendo passada.

Os filtros mais comuns de escuta são: os *filtros do quem* referentes àqueles em que nos concentramos mais naquilo que a pessoa significa para nós do que no conteúdo do que está sendo dito. Outro filtro bastante comum é o *filtro dos fatos* no qual o ouvinte se prende mais nos fatos que estão permeando a conversa do que nos sentimentos e emoções que podem estar por trás destes fatos. O *filtro de distração* é outro bastante comum no momento de escuta. Este filtro diz respeito a momentos de devaneio perante as conversas, são momentos que deveríamos estar atentos ao locutor, porém estamos pensando em outras coisas que não tem relação com o que está sendo dito, isto traz como consequência o que chamamos de "perder o fio da meada". O *filtro de predileção* se refere a escutarmos apenas os assuntos que nos interessam, deixando de lado aquilo que muitas vezes, aparentemente, não nos interessa no momento. Os filtros são sempre prejudiciais porque assuntos que deixamos de escutar em um determinado momento poderia ser útil posteriormente se estivéssemos atentos ao conteúdo.

A escuta dinâmica deve ser reflexiva, e diante disto existem algumas técnicas para que ela seja mais estruturada, são elas:

- ✓ Mostrar seu interesse pela pessoa e pelo que ela diz;
- ✓ Não interromper, deixe a pessoa terminar de falar;
- ✓ Envolver seu corpo na conversa. Não esqueça que através da comunicação não verbal conseguimos muitas vezes transmitir mensagens que as palavras sozinhas não conseguem;
- ✓ Ficar atento para o contexto da conversa e não apenas para o que está sendo transmitido no momento.

Barreiras à Comunicação

Quando a comunicação é mal interpretada ou não se realiza entre as pessoas, existe uma “barreira” no processo, que pode se apresentar das seguintes maneiras:

- A mensagem comunicada é recebida apenas em parte.
- A mensagem é distorcida ou mal interpretada.
- A mensagem não é captada e a comunicação é interrompida.

Quando se fala em Barreiras da Comunicação, deve-se ter em mente que os ruídos e bloqueios causados pelo espaço físico não são os mais significativos.

Os obstáculos e barreiras psicológicas são muito sutis e contundentes e são gerados pelos próprios emissores e receptores da mensagem. E essas barreiras tendem a permanecer e revitalizar-se na medida em que as relações interpessoais são prejudicadas pelos preconceitos e valores individuais, como por exemplo:

A) Preocupação

A barreira está no receptor da mensagem. O indivíduo fica tão concentrado em alguma coisa que o preocupa, que a mensagem não chega a ele.

B) Hostilidade

Pode ser gerado por apatia, dificuldades pessoal acontecimento anterior, etc. Consequentemente pode ocasionar distorções e dificuldades na comunicação, com prejuízos pessoais e até mesmo materiais.

C) Estereótipos

Muitas vezes a aparência física de uma pessoa ou a sua maneira de falar, pode fazer com que o receptor levante barreiras.

Isto ocorre porque nesses casos o receptor monta em sua mente uma imagem “padronizada” de como a pessoa é. Se a imagem for negativa, por exemplo, a mensagem que a pessoa for emitir tem conotações negativas também.

D) Comportamento Defensivo

A insegurança do receptor pode afetar o processo de comunicação. Cada questão levantada pode ser encarada por ele como uma acusação, e as suas respostas assumem então formas de justificação.

E) Distração

A falta de capacidade de concentração pode levar a problemas no processo de comunicação: o receptor não consegue captar toda a mensagem ou capta somente parte dela.

F) Inibição

Muitas vezes o status pode funcionar como barreira para a comunicação. A diferença de status pode causar em algumas pessoas inibição, reação defensiva, hostilidade, medo de falar “bobagens”, etc.

No ambiente interno de trabalho, existe a necessidade de se manter a Comunicação adequada com as pessoas, de forma a estimular um convívio positivo e produtivo.

Os conflitos internos dividem e dispersam a energia que deveria estar direcionada ao cliente, produto e concorrência. A Comunicação utilizada de forma inadequada pode gerar perda de mercado, insatisfação e baixa produtividade, devido a dificuldades de negociação e de relacionamento interpessoal. Pode comprometer o desenvolvimento grupal e organizacional.

Para a obtenção de melhorias no Processo de Comunicação é necessário:

- Perceber melhor a si mesmo (autopercepção).
- Perceber melhor o outro (heteropercepção).
- Perceber melhor o contexto (situação).

Artigo

Comunicação Informal

ATENÇÃO, SENHORES OUVINTES: ESTÁ NO AR A RÁDIO CORREDOR

Revista Você S.A. Editora Abril. Jul/99

O mercado negro de informações é uma das mais antigas instituições corporativas. É bom saber lidar com ele.

Por Leticia Colombini

A comunicação interna é o calcanhar-de-aquiles de empresas de todos os tamanhos, em todos os lugares. Jornais internos, revistas, murais, memorandos, newsletters e e-mails são produzidos aos montes na tentativa de que a mensagem transmitida pela direção chegue ao chão do escritório e da fábrica sem ruídos - ou, mais precisamente, que a mensagem transmita aquilo que a direção quer ver transmitido. Não raro, entretanto, todo esse esforço é vencido pela força da rede informal de notícias, conhecida como rádio corredor (no escritório) ou rádio peão (na fábrica). Trata-se de uma espécie de mercado negro da informação, capaz de divulgar todo tipo de notícias extra-oficiais - sejam elas boas ou ruins, justas ou injustas, corretas ou incorretas. Esse tipo de corrente é um canal de comunicação multimídia: circula diariamente pelos corredores, computadores, telefones, banheiros e na hora do cafezinho.

Em geral, a notícia é repetida ao pé do ouvido e vem acompanhada de um conselho: "Vou contar uma coisa, mas é segredo. Não conte a ninguém". É claro que esta é a senha para "Passe adiante". O fato é que quem tem um segredo no

escritório dificilmente consegue guardá-lo para si. E é assim que a rádio corredor ganha notoriedade. Alguns especialistas a consideram uma fonte contínua de problemas por espalhar boatos, provocar ações irresponsáveis e desafiar a autoridade. Há quem a considere um veículo usado para complementar e expandir a versão correta e o lado positivo das notícias. É uma rua de mão dupla, cujos efeitos dependem da maneira de enxergá-la e administrá-la. "A rádio corredor não deve ser vista como um mal intrínseco. Mas como algo inevitável", diz o consultor Pedro Mandelli, da Mandelli Associados, de São Paulo.

Por quê? É simples. Atire a primeira pedra quem não gosta de contar ou de saber da última novidade, verdadeira ou não. As pessoas falam mesmo, pois o ser humano está genética e psicologicamente programado para falar - e não há nada que se possa fazer para mudar isso. Quem está namorando quem, quem foi demitido e o porquê, quem levou bronca do chefe, quem está ganhando quanto estão entre os temas preferidos dos locutores da rádio corredor. "Isso faz parte da natureza humana e, portanto, do ambiente de trabalho", diz Mandelli. Uma coisa é certa: a potência da rádio corredor é inversamente proporcional à capacidade da empresa - e de seus executivos - de se comunicar direito, ou da sua real vontade de se comunicar honestamente. Empresas que investem nos canais formais de comunicação e cuidam da boa qualidade das informações podem minimizar os efeitos maléficos do noticiário oficioso. É fundamental, também, que haja por parte de quem comunica um empenho genuíno em informar a verdade dos fatos - e não em ocultá-la com palavreado dissimulador, como se vê com tanta freqüência. Mas só isso não basta. Você precisa compreender essa rede paralela de informações e, assim, aprender a conviver com ela. Veja como:

QUANDO O TÉDIO REINA...

Num ambiente de trabalho, a falta do que fazer é um terreno fértil para a difusão de notícias via rádio corredor. Quando os funcionários ficam de papo para o ar, o tédio passa a reinar. Resultado: a fofoca, a boataria, a intriga viram um meio de entretenimento. Uma notícia - ou uma parte dela, às vezes uma partícula - é transmitida a mais e mais ouvintes. E, como sempre acontece, quem conta um

conto aumenta um ponto - até que versões completamente desconectadas da realidade acabem por dominar o ambiente de trabalho. "Isso acontece muitas vezes por pura falta de motivação e perspectiva", diz Maria José Tonelli, psicóloga e professora de gestão do fator humano da Fundação Getúlio Vargas, de São Paulo. Portanto, se a rádio corredor da sua equipe está ficando fora de controle, mexa-se. "Descubra o que está por trás do ócio e reavalie o modo como anda se comunicando com o pessoal", diz Maria José.

QUEM NÃO SE COMUNICA...

O lado nocivo da rádio corredor vem à tona quando a lógica dos boatos se torna perversa. Isso acontece quando simples rumores, baseados em suposições e achismos, ganham status de fato real. A partir daí, conquistam legitimidade, causando um impacto negativo na imagem interna da empresa ou de profissionais. Resultado: insegurança, ansiedade, rancores, ecos de insatisfação por toda a parte, perda de tempo, queda de produtividade. A principal origem disso é a falta de comunicação oficial. Se a comunicação formal da companhia está inativa ou apresenta falhas, a rede informal corre para preencher o vazio. "Se a empresa não se comunica como deveria, a rádio corredor se encarrega disso", diz Carlos Salles, presidente da Xerox. "Por essa razão, é imprescindível que as informações sejam transmitidas a todos de forma clara, dirigida e consistente."

Cada companhia tem a sua própria fórmula para diminuir a potência da rádio corredor. Na Dow Química, por exemplo, os boatos infundados, segundo a empresa, simplesmente não se sustentam. Para onde quer que os funcionários se voltem, deparam com informações atualizadas e em primeira mão. Há, sim, os tradicionais jornal interno e os murais. Mas a Dow (considerada uma companhia excelente no quesito comunicação interna pelo Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar, publicada pela revista Exame) vai além. Usa também os recursos da Intranet e da videoconferência. A cada três meses, por exemplo, o presidente mundial apresenta os resultados e as estratégias globais da companhia. Numa primeira fase, a videoconferência é transmitida em inglês. Depois, recebe legendas e é rerepresentada em todas as unidades da empresa. "A maior

vantagem disso tudo é que os gerentes e supervisores não têm mais a posse exclusiva da informação", diz Georgete Garcia, gerente de comunicações da Dow Química. "Todos têm acesso simultâneo a ela."

OS "LOCUTORES"

Se você quer diminuir a interferência da rádio corredor nas informações corretas, use sim, intensivamente, os veículos oficiais. Mas use também a própria rádio corredor. Para isso, você precisa identificar as "antenas transmissoras" dos boatos em seu ambiente de trabalho - e contar a elas aquilo que você quer que seja passado adiante. Como saber quem são os grandes locutores do noticiário informal? Eles são muitos e podem estar em qualquer cargo. Pode ser tanto o gerente do segundo andar quanto a secretária simpática com mais de 20 anos de casa. Ou, às vezes, o discretíssimo chofer da diretoria. Gente que circula muito pela empresa, ou que não disfarça a satisfação quando recebe de você uma notícia "confidencial" tende a ser um bom alvo. Conte alguma coisa a eles e verifique, depois, o que acontece. Se diversas pessoas estiverem sabendo o que você contou, pronto - eis aí o seu aparelho de transmissão. Exclua da lista os recém-chegados à companhia. Eles geralmente se envolvem menos com o zumzumzum do que os veteranos. "Os novatos, por não estarem integrados, não conhecem os bastidores da rádio interna", diz Maria José, da GV. Após identificar os líderes potenciais da boataria, selecione um ou mais e passe sua notícia para frente. É garantia de audiência.

NADA DE TIRAR O CORPO FORA

Não subestime a criatividade e a imaginação das pessoas. O fato de você andar meio introspectivo, nervoso ou mesmo fechar a porta para falar a sós com alguém pode desencadear uma série de suspeitas. E, é claro, rumores. As pessoas sentem no ar quando algo não vai bem e, não se iluda, percebem contradições e farejam mentiras. "A rádio corredor se abastece da percepção, adivinhação e intuição das pessoas", diz Luiz Fernando Giorgi, presidente da Hay do Brasil, empresa de consultoria em recursos humanos. Portanto, tenha sempre em mente:

é inútil tentar omitir, esconder as coisas ou, na pior das hipóteses, mentir. "Não retenha informações, pois isso irá se voltar contra você mesmo, mais cedo ou mais tarde", diz Allan Cohen, professor americano e autor do livro *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership* ("Potencialize: transformando organizações por meio da liderança compartilhada".) Cohen tem uma regra para colocar em prática esse princípio: "Seja sempre 15% mais aberto do que as pessoas esperam", diz ele.

O EFEITO TRAIÇÃO

Você alguma vez já passou pela frustração - e pela raiva - de saber pelos jornais que sua empresa acaba de se fundir com outra? Ou, ainda, descobrir que o seu chefe imediato foi transferido e não se deu ao trabalho de contar a você antes? "Nada pode ser pior para um funcionário do que sentir-se traído e desrespeitado", diz Mandelli. Por essas e por outras é que as notícias, boas ou más, têm de ser transmitidas de forma transparente e objetiva. Esse deve ser um princípio da empresa para a qual você trabalha. E deve ser um princípio seu, como profissional, chefe, líder (ou membro) de uma equipe. Veja o caso da Nestlé. A empresa transferiu uma de suas fábricas de São Paulo para o Rio de Janeiro no início deste ano. O processo de mudança durou quatro meses e previa a demissão de metade dos operários. Dois meses antes de tudo começar, os diretores da empresa convocaram os funcionários para explicar a situação. "A iniciativa fez com que as pessoas, além de compreenderem a posição da companhia, se sentissem amparadas e, principalmente, bem informadas", diz Carlos Roberto Faccina, diretor de recursos humanos da Nestlé. "E, por incrível que pareça, os índices de produtividade cresceram nesse período."

TOME A DIANTEIRA

Tanto as notícias quanto os boatos propagados pela rádio corredor se espalham como fogo num rastilho de pólvora. E podem, inclusive, ultrapassar fronteiras

geográficas. Luís Edmundo Prestes, diretor de RH da Accor, conta um episódio ocorrido muitos anos atrás, quando ele trabalhava numa grande empresa de construção civil. Na época, ele entrevistou um médico para uma vaga na construtora. Detalhe: o médico usava brinco. Hoje isso é visto como uma coisa (quase) natural, mas naquela época era (quase) um escândalo. "No mesmo dia da entrevista, antes mesmo de contratá-lo, eu soube que a notícia havia chegado até a África, onde a empresa tinha um canteiro de obras." Atenção: naquela época o e-mail ainda não tinha sido inventado.

Uma das maneiras de tomar o espaço ocupado pela rádio corredor é antecipar-se a ela. Na Belgo Mineira, siderúrgica com sede em Belo Horizonte, em Minas Gerais, esse preceito é seguido à risca. Lá o sistema de comunicação formal concorre ferozmente com os canais informais. Na Belgo, após cada reunião, os gerentes e supervisores têm um prazo de, no máximo, 24 horas para repassar as notícias à sua equipe. "Isso impede que a mensagem sofra distorções, dando margem a rumores e ressentimentos", diz Márcio Mendes, diretor de recursos humanos da Belgo.

A QUEM RECORRER?

Mas o que você, profissional, deve fazer quando notícias vindas dos bastidores chegam a seus ouvidos? Em primeiro lugar, não acredite em tudo o que dizem. Interrompa a corrente e descubra o que realmente está acontecendo na organização, pois ficar mal informado pode levá-lo a cometer erros. "A primeira coisa a fazer é procurar o seu chefe direto", diz Prestes, da Accor. "Ele é a pessoa mais indicada para dissipar suas incertezas e seus temores". É dele a responsabilidade de responder de maneira precisa qualquer questão colocada por seus subordinados. E se os boatos falsos prejudicam o ambiente de trabalho ou alguém especificamente? "Nesse caso, tente mapear o caminho percorrido pela falsa notícia, fale com todas as pessoas que se envolveram no assunto, esclareça os fatos e peça que elas transmitam a versão certa da história", diz Prestes.

Da próxima vez que o rádio corredor direcionar seus microfones em sua direção, não entre em pânico ou balance a cabeça em resignação. Trate de entrar nela e

dominá-la, para evitar a proliferação de falsidades e tranqüilizar o ambiente de trabalho. Você pode descobrir, entre outras coisas, quais são as fraquezas e as necessidades da empresa e das pessoas com as quais você trabalha. E, mais uma vez, tenha sempre em mente: o rádio corredor existe e, não importa o que você fizer, sempre irá existir. O segredo é usar essa poderosa força de comunicação a seu favor, transformando-a numa importante ferramenta de gestão.

Comunicação Formal e Informal

Tipos de Comunicação Formal: Jornais, Revistas, Memorandos, Ofícios, Internet, Intranet, Avisos em Murais.

Uma das principais características de uma comunicação formal é o fato de estar registrada, oficializada. Quando participamos de uma reunião, a ata serve para registrar tudo o que foi falado, formalizando os assunto discutidos.

A comunicação formal tem a forte característica que pode ser transmitida para muitos funcionários em um mesmo aviso, ou seja, todos lêem o mesmo aviso diminuindo a margem de interpretações diversas sobre o assunto.

A comunicação informal se caracteriza por pertencer a uma rede de comunicação não oficial. Esta pode ser percebida em corredores, por telefone, em portas de banheiros, na hora do café, nos bares, enfim, em qualquer lugar incluindo qualquer tipo de bate papo.

Características da Comunicação Informal quanto a(o):

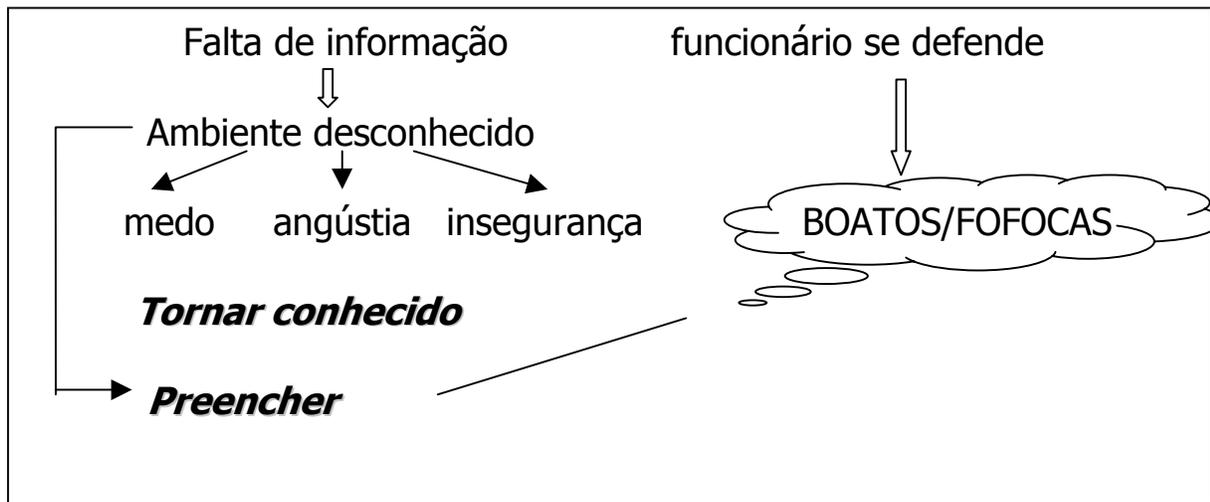
- Velocidade da Transmissão: RÁPIDA
- Grau de Seletividade: NULO
- Local de Operação: Geralmente na empresa ou ao redor dela.
- Relação com a Comunicação Formal: INVERSAMENTE PROPORCIONAL.

Causas da Comunicação Informal:

- Tédio
- Comunicação formal insuficiente

Soluções para controlar a Comunicação Informal

- Manter os funcionários na ativa;
- Manter a Comunicação Formal em atividade;
- Captar a "antena transmissora";
- Usar o "rádio corredor "a seu favor.



ARTIGO

Mestiçagem Global

Retirado da Revista Exame - Editora Abril - set/2000

A diversidade determina a saúde e a prosperidade das nações - assim como determina as empresas e as pessoas dentro delas. Nas empresas, a mistura de raças, grupos étnicos e nacionalidades - em seus países de origem e no exterior - tem mostrado um aumento sem precedentes. Em um mundo cada vez mais interconectado, indivíduos, organizações e até países inteiros retiram força e personalidade de locais tão próximos quanto a sua vizinhança imediata e tão distantes quanto um continente remoto. Misturar é a nova norma. O híbrido sobressai. Poderoso é o mestiço.

Isso não é uma moda passageira. É antes uma mudança profunda. Diga adeus ao puro, ao direito, ao liso. Esqueça o original, o primeiro, o único. A mistura prevalece sobre o isolamento. Ela desenvolve a criatividade, impulsiona o crescimento econômico, torna poderosas as nações. Categorias raciais, étnicas e nacionais não mais impõem barreiras fixas ou tradições inflexíveis. Essas categorias não desaparecem. Em vez disso, elas se juntam às diversas peças de um caleidoscópio, que a cada instante apresenta uma imagem diferente.

Nada pode deter a ascensão dos mestiços - gente que zomba da própria idéia de que união requer homogeneidade ou de que a vitória depende de conseguir abafar as dissidências, sob o manto da uniformidade. Nações ricas vão se tornar mestiças porque isso é bom e direito. Elas vão se tornar mestiças porque é o único antídoto contra a estagnação, a única fonte durável de inovação, a única maneira viável de preservar suas tradições abraçando ao mesmo tempo a mudança. E o que acontece com as nações acontece com as empresas. As condições para criar prosperidade mudaram de maneira a levar em conta o vigor de indivíduos híbridos, de organizações e de nações. E os que querem lucrar com

a modificação das condições econômicas devem enxergar o hibridismo como sua primeira e melhor opção.

A habilidade para aplicar conhecimento a situações novas é a moeda mais valorizada na economia de hoje. Mais do que nunca, a criatividade recompensa os que a exercem, tanto que a curiosidade a respeito da fonte da criatividade nunca foi tão grande. O modo como se dá a criatividade é um enigma, mas algumas coisas parecem claras. Pessoas altamente criativas não necessariamente se destacam por sua capacidade cerebral bruta. Elas possuem na verdade algum grau de inadequação. Elas tendem a questionar modos de ver geralmente aceitos e a levar em consideração visões contraditórias. Não é por coincidência que tal apreciação dos paradoxos define a mentalidade mestiça.

As conotações dessa falta de sincronia podem ser observadas facilmente: o pensamento divergente é um ingrediente essencial da criatividade. Grupos diversos produzem pensamentos diversos. Essa lógica se aplica a corporações, equipes de pesquisa, reuniões de especialistas e outros grupos de criação. As pessoas que confiam em pessoas diferentes provavelmente poderão inovar mais do que os que confiam em pelotões de pessoas similares. É claro que o hibridismo tem riscos. Uma pessoa híbrida pode perder-se numa mixórdia de ramificações. Uma nação híbrida pode estragar o processo de reinvenção. Ainda assim, o preço de tais erros parece ser menor do que o custo de estabelecer círculos em torno de grupos étnicos e de excluir pessoas que são diferentes, ou de forçá-las a se tornar "um de nós".

Nunca antes tantas pessoas cruzaram linhas raciais e étnicas para se casar. Nunca antes tantas pessoas deixaram sua terra natal por motivo de trabalho ou de prazer. Nunca antes tantas pessoas usaram roupas ou saborearam alimentos, estilos musicais e idéias de culturas que não estavam disponíveis quando elas eram moças. Essas pessoas não estão se tornando despersonalizadas ou diletantes. Elas pertencem ao fluxo de criatividade humana que está sendo estabelecido por meio da mistura radical.

O que segue, portanto, são retratos do novo poder dos híbridos, do triunfo dos "mestiços". Encontrando esse tipo de pessoas, estamos encontrando a nós

mesmos - e ao nosso futuro. "Não se pode derramar uma gota do sangue americano", escreveu Herman Melville em 1849, "sem derramar o sangue de todo o mundo." Mais do que nunca a declaração de Melville aplica-se não somente aos Estados Unidos, mas a todas as nações.

O trabalho de Radha Basu espalha-se por todo o mundo. Literalmente. De seu escritório em Cupertino, na Califórnia, ela dirige equipes de programadores de softwares da Hewlett-Packard que trabalham na Califórnia e no Colorado, na Austrália, na Inglaterra, na Alemanha, na Índia, no Japão e na Suíça. Nascida e educada na Índia, ela se formou em ciência da computação nos Estados Unidos, naturalizou-se americana e teve sua primeira experiência internacional na Alemanha. "Sinto-me como uma pessoa global", diz. "Em qualquer lugar que esteja, sinto-me como se tivesse nascido ali."

O sentimento que Basu experimenta é apropriado, dada a realidade dos negócios hoje. Em muitas indústrias, já vão longe os dias em que um projeto inteiro, ou produto, era feito somente em um lugar. A necessidade de terminar produtos e serviços rapidamente - e em formas suficientemente variadas para que satisfaçam a diferenças locais - faz com frequência os projetistas trabalhar dia e noite, sem interrupção. Essa atitude de "seguir o sol" funciona melhor quando as tarefas são repartidas por vários continentes. E, à medida que a procura por talentos torna-se maior, os dirigentes globais devem ser tecnicamente adequados, mas culturalmente sensíveis, familiarizados com as regras corporativas, mas suficientemente flexíveis para dobrar essas regras, quando necessário. Mais do que tudo, eles devem levar a sua mensagem para pessoas que estão trabalhando em diversas latitudes. No caso de Basu, são 15 latitudes diferentes.

Basu teve sucesso na Hewlett-Packard. Em 1985, depois de dois anos na Alemanha, ela foi enviada à Índia para instalar uma unidade de produção de software. A Hewlett-Packard estava entre as primeiras multinacionais a realizar a proeza de estabelecer operações locais de softwares na Índia. Essa missão entusiasmou-a: há muito tempo ela esperava poder dar algo ao seu país. Os quatro anos que Basu passou na Índia foram difíceis. Seus colegas ingleses e europeus da HP consideravam-na ideal para o cargo, mas os indianos

ressentiam-se do fato de ela ter saído do país e voltado como encarregada de transmitir os padrões de uma companhia. Porém, ao deixar a Índia, em 1989, os escritórios da Hewlett-Packard empregavam 400 pessoas e constituíam uma das mais bem-sucedidas unidades da companhia no exterior. No meio tempo, o marido de Basu lançara uma das primeiras redes indianas de computadores.

Dez anos depois, Basu ainda conserva estreitos laços com a Índia. Além de ajudar a recrutar localmente pessoas que possam desenvolver softwares, ela elaborou um plano para encontrar uma meia dúzia de companhias em Bangalore e em Madras que estabelecessem um contrato de serviços com a HP. Algumas dessas companhias até mesmo se estabeleceram em locais da própria Hewlett-Packard, para economizar dinheiro e obter suporte adequado desde o início.

É claro que a Hewlett-Packard poderia ter contratado as pessoas diretamente dessas companhias, mas Basu há muito tempo achava que "não é preciso fazer tudo internamente para ser bem-sucedido". A idéia de ter uma grande companhia servindo como viveiro para os empreendedores locais representa muito para ela. Especialmente pelo fato de que, em muitos lugares, as pessoas que têm muitas idéias, mas nenhuma experiência anterior, não conseguem levantar fundos. "Essa é uma nova maneira de dar poder às pessoas", diz Basu. "E não somente na Índia. Essa idéia também pode ser aplicada no Brasil, na China, na República Tcheca e em outros países em desenvolvimento com muito talento técnico disponível."

A interconexão do hibridismo, da inovação e do crescimento ainda escapa ao entendimento da maioria dos americanos. Na Nova Economia, as idéias e a inovação - a principal moeda dos híbridos - estão na base do sucesso comercial.

Os custos de reunir as mentes necessárias para desenvolver um produto conceitual são pequenos, se comparados com os benefícios potenciais de criar um padrão ou uma aplicação "matadora". Assim, os empregadores espertos freqüentemente estão dispostos a pagar aos melhores talentos de fora do país até mesmo mais do que pagariam aos talentos locais - não os desvalorizando, como algumas pessoas temem, mas supervalorizando-os.

A máquina de aço, brilhante, berra como uma baleia. Donald Jagau, com o cabelo comprido preso numa rede, inclina-se sobre o ventre da máquina e muda a posição de um pequeno painel de circuito que está avançando por uma correia de transporte. Segurando uma tocha a gás em sua mão enluvada, ele queima um pequeno excesso de solda do esfregador da máquina. O suor escorre pela sua testa, acumulando-se sobre seus óculos de plástico. A temperatura é de 32 graus no aposento de "ar quente", hermeticamente fechado e profusamente iluminado. Mas Jagau move-se com ligeireza. Ele está acostumado com o calor. Nasceu na floresta de Bornéu, onde o calor é pior.

Num dia de verão de 1995, quando derrubava uma árvore na densa floresta que circunda a sua aldeia, Jagau ouviu um anúncio no seu radinho portátil de que uma companhia americana, a Hadco, estava procurando pessoas para trabalhos especializados numa das primeiras fábricas de alta tecnologia de Kuching, na Malásia. As únicas coisas requeridas eram um conhecimento básico de inglês e um diploma de curso secundário. Jagau tinha ambos. E também tinha o desejo de ganhar mais do que poderia ganhar derrubando árvores e plantando arroz nos campos vizinhos. A Hadco fabrica painéis de circuito impresso. Já tinha uma fábrica no Vale do Silício, mas precisava de um local no exterior para reduzir os custos. O lugar escolhido foi Kuching, que fica a 1 hora de vôo de Penang, o centro de alta tecnologia da Malásia. Essa mudança significaria custos mais baixos, mas também o recrutamento de uma força de trabalho completa, a partir da estaca zero. Para garantir que os novos empregados entendessem como uma fábrica eletrônica devia funcionar, a Hadco planejava mandar cerca de 100 deles para a sua fábrica nos Estados Unidos, num período de 11 meses de aprendizado. Jagau levou 3 horas, viajando por barco, furgão e ônibus, para chegar a Kuching. Ele conseguiu o emprego.

Na Califórnia, Jagau desabrochou. Sua maneira descontraída e seu riso contagiante ganharam os americanos e conseguiram também que os muitos imigrantes mexicanos que trabalhavam na fábrica da Hadco se sentissem mais à vontade. Ele possuía um talento inato para compreender como as máquinas funcionam. Nas aulas de treinamento, falava pouco, mas entendia muito. Após o

trabalho, num bangalô que partilhava com outros cinco malaios, ele fazia desenhos detalhados das misteriosas máquinas que eram usadas na fábrica. Devorava os manuais escritos em inglês árido. E decorava as rotinas diárias.

Jagau estava começando a viver simultaneamente em dois mundos. Na Califórnia, podia fingir que não era um Bidayuh, arrancado da floresta por alguma misteriosa corporação americana e transportado para a Disneylândia. Podia imaginar-se como um membro de qualquer das dúzias de nacionalidades que estavam representadas na fábrica. Sentia-se à vontade ali, tanto como mexicanos ou vietnamitas. Seu inglês até era melhor do que o da maior parte dos outros imigrantes. Mas, voltando a Kuching, ele não podia escapar ao passado - seus laços com Bidayuh, com seus pais e mais do que tudo, com sua mulher, Lucy. "Sou moderno. Ela não é", disse-me enquanto percorríamos a pequena distância entre a fábrica e seu bangalô. Ele tinha um e-mail, enquanto a pessoa que lhe era mais cara nunca ouvira um tom de dial.

Voltando à Malásia, Jagau retomou o trabalho na Hadco, cuja fábrica estava prestes a ser inaugurada. Ele vivia com Lucy numa exígua palhoça. Mas fazia o desjejum na fábrica - freqüentemente comendo panquecas, que começou a apreciar quando vivia nos Estados Unidos. Depois, envergava a roupa de trabalho, e o divertimento começava. Ele era bom no que fazia. Trazia sua máquina no pensamento. Não se surpreendia ao sonhar freqüentemente com ela. Passados seis meses, a Hadco pediu-lhe para treinar outros empregados. A companhia até começou a contratar pessoas indicadas por ele - pessoas da sua aldeia ou de outras, vizinhas.

As raízes não são um jogo que soma zero. Uma ligação não enfraquece outra. Na realidade, as pessoas podem ter ao mesmo tempo raízes e asas. Elas podem ter orgulho das suas origens sem o temor de acrescentar coisas à sua identidade. Tendo ao mesmo tempo raízes e asas, elas ajudam a preservar os grupos aos quais pertencem, exercendo sua liberdade individual, e os expondo a influências externas enriquecedoras. As vidas híbridas, portanto, são boas para os indivíduos e para os grupos. Em poucas palavras, o hibridismo compensa. E no momento econômico atual compensa muito.

As corporações multinacionais são estufas híbridas. As melhores estabelecem a diversidade. Sua missão é combinar as pessoas e suas necessidades, não importando nacionalidade, raça ou etnia. E os melhores administradores querem que os empregados conservem suas diferenças, aproveitando ao máximo tanto a sua singularidade como a tensão criadora estabelecida por essas diferenças. Os empregadores não desejam uma harmonia oca. Eles querem uma corporação cosmopolita.

As equipes híbridas são o novo ideal corporativo. Realmente as carreiras hoje são feitas, ou desfeitas, pela diversidade. O triunfo do inglês como língua dos negócios tornou mais fácil às corporações contratar os melhores e mais brilhantes em todo o mundo e depois juntá-los. As fusões internacionais também fomentaram a circulação de administradores, que por sua vez promove o hibridismo. A "mestiçagem" da administração atinge até as camadas mais altas. Um número sem precedentes de CEOs estrangeiros dirige as maiores companhias dos Estados Unidos, da Inglaterra e de outros países, de acordo com um estudo de Denis Lyons, recrutador de executivos de Nova York. "A aurora do milênio está trazendo um verdadeiro mercado global para os CEOs", diz Lyons.

O caso dos CEOs é especial, mas eles também são o modelo para o negócio híbrido. No campo técnico, as fronteiras estão se tornando cada vez menos significativas. Na engenharia, na física e em todos os tipos de design, as pessoas exibem suas raízes, como os exploradores do século 16 que navegavam em navios armados por ricos patrocinadores. O engenheiro chinês ou indiano que trabalha nos Estados Unidos é um clichê, mas pouco se sabe sobre os americanos arquitetos, vendedores e especialistas em shoppings que trabalham em corporações estrangeiras.

Alguns deles vivem no exterior. Outros, viajam para lá e para cá. Para essas pessoas, "um dia no escritório" pode significar uma viagem a outro continente. Nas melhores companhias, a montagem de equipes diversas tem se tornado uma parte rotineira dos negócios e uma peça central de estratégia. A McKinsey, a consultoria global, ilustra essa tendência. Nos anos 70, a maioria dos seus consultores era americana, e o seu contingente estrangeiro vinha de cerca de 20 países. Em

meados dos anos 80, os americanos ainda eram mais da metade de todos seus consultores, embora a companhia recrutasse consultores em um grande número de países - talvez uns 30. Nos anos 90, essa tendência acentuou-se. Em 1999, o presidente era um indiano naturalizado. Somente 40% dos 4 800 consultores eram americanos, e os estrangeiros vinham de mais de 40 países.

Essa diversidade na McKinsey significa que não existe grupo dominante - nenhum molde de identidade. E o perfil de "Nações Unidas" da companhia não é somente um reflexo dos lugares onde são encontrados os seus clientes. Não há a preocupação de designar indianos para atender os clientes indianos, ou franceses para os da França. Essa é uma forma antiga de ver as coisas. A nova forma apresenta a equipe híbrida como um agente positivo. Os membros das sortidas 40 nacionalidades presentes na McKinsey não são necessariamente o que eles "deveriam" ser. "Se você permitir que o critério do mérito prevaleça, tem de conseguir uma diversidade muito grande", diz Rajat Gupta, presidente da McKinsey.

A McKinsey encoraja uma apreciação das diferenças realizando uma avaliação anual de seus escritórios por um consultor de qualquer outro lugar do mundo. O diretor do escritório de São Francisco pode avaliar o de Dusseldorf. Ou o de Paris pode avaliar o da Cidade do México. Esse processo atua como um controle e um fator de equilíbrio, impedindo que entre os sócios de uma determinada região ou país se estabeleça uma intimidade demasiada.

Isso é muito diferente daquilo que é conhecido como diversidade em algumas companhias norte-americanas que praticam o "marketing étnico" - como recrutar um negro para administrar contas no Harlem, ou um hispânico para cuidar da região do sul do Texas. O marketing étnico é jovialmente apresentado como uma forma de multiculturalismo, mas se ressent de totemismo e baseia-se em um modelo duvidoso de negócios. Em lugar de tentar captar clientes, a empresa híbrida age como se todos fossem híbridos. Os marqueteiros híbridos não procuram termos unidimensionais para descrever os clientes. Sua atitude contradiz o pressuposto do marketing étnico, que é o de colocar as pessoas em caixas. Durante um certo tempo o marketing étnico pode funcionar, mas não dura

sempre. Termina por procurar os limites instáveis da identidade e por alienar os clientes potenciais.

Os benefícios do hibridismo podem ser grandes, mas a conversão a ele requer prática. Não é fácil para uma corporação madura, com pouca diversidade, mesclar-se rapidamente. Pelo fato de a identidade nacional estar incrustada em todas as corporações, muitas delas se comportam mais como "campeões nacionais" do que como concorrentes mundiais. As matrizes conservam suas características nacionais e se mantêm isoladas das filiais no exterior. Essas corporações nem mesmo se dão conta de que precisam misturar-se. Alguns líderes de companhias baseadas nos Estados Unidos, por se apoiarem numa mão-de-obra diversificada, ou porque seus fundadores são estrangeiros, misturam-se de maneira orgânica. Outros, como fazem os diretores da McKinsey, tentam atingir esse objetivo de modo pragmático, gerenciando treinamento, tática e estratégia. Muitos dirigentes de corporações, porém, acreditam que é excessivamente desanimador mesclar os seus talentos com os dos outros.

Não é, não. Uma companhia pode, com consciência, lutar para elevar a heterogeneidade entre os seus empregados - e de modo a criar não mais oportunidades para a assimilação num estilo dominante, mas um caleidoscópio de estilos e interesses. Mas como?

A companhia farmacêutica alemã Schering AG está às voltas com essa mesma questão. A Schering emprega 56% de seus 22 000 funcionários fora da Alemanha - principalmente nos Estados Unidos e no Japão, onde suas subsidiárias têm tradicionalmente trabalhado em completa independência uma da outra. Uma grande dificuldade consiste em que poucos empregados americanos ou japoneses trabalham nos centros da empresa em Berlim, e somente um punhado de não-alemães se inclui entre os seus 100 principais executivos. Em contrapartida, centenas de alemães trabalham em unidades da Schering no exterior. O núcleo da companhia permanece dominado por alemães - que formam suas prioridades, da pesquisa ao marketing.

Tome-se Dieter Schmeier, um veterano de 29 anos da Schering e alemão de nascimento. Schmeier, um psicólogo organizacional, inscreveu-se num programa

de gerenciamento em Harvard. Por quatro meses, viveu num dormitório com outros oito executivos. Dois deles eram dos Estados Unidos, e os outros vinham da Austrália, Canadá, China, Índia, Filipinas e África do Sul. Ele jamais fizera parte de uma equipe tão heterogênea, e era cético em relação à validade de se misturar tanto com as pessoas. A rotina parecia pesada - e não só porque ele tinha de se comunicar em inglês, a língua nativa de quase todos os outros em seu grupo. Ele percebeu também que os americanos tomavam decisões com muita rapidez - rápido até demais. "Eles são chutadores impiedosos", afirma. "Nós, alemães, somos mais analíticos, mais lógicos e sistemáticos."

À medida que os meses passavam, Schmeier começou a se dar conta de que Harvard era "muito inteligente ao mesclar pessoas com formações muito diferentes". Sua visão sobre a mistura começou a mudar. Ele entendeu o que muitos americanos tomam como dado: o poder da diversidade. O insight de Schmeier incendiou sua imaginação: será que a Schering poderia fazer, numa escala maior, o que Harvard fizera? Quando voltou à Alemanha, era um homem tomado por uma idéia: "misturar as coisas".

A diretoria da Schering pediu a Schmeier para esboçar um plano para tornar a companhia híbrida. Cerca de 95% dos executivos que trabalhavam fora do país natal eram alemães. Resultado: os americanos não só não podiam ganhar vagas na Alemanha como em qualquer lugar. "Temos de acabar com esse desequilíbrio", exigiu Schmeier. Ele defendeu um outro ponto: os empregados deveriam circular com maior frequência, apesar do custo extra. Baseado em sua experiência em Harvard, ele insistiu que é por meio de uma massa crítica de associações com estrangeiros que as pessoas realmente crescem, que trabalhar em vários lugares é mais importante do que conhecer apenas um novo lugar. "Se houver uma permanência muito longa em um país", diz ele, "a idéia de tornar uma pessoa multicultural se perde. Então estaremos ajudando um alemão a se tornar americano ou francês. Essa não é a idéia".

CAPÍTULO VII

FEEDBACK

Feedback é um termo da eletrônica que significa “retroalimentação”. Nas relações interpessoais porém, a palavra *feedback* possui um significado um pouco diferenciado e vem sendo empregada no sentido de fornecer informações sobre como a atuação de uma determinada pessoa está afetando ou influenciando no comportamento de outra. Este segundo significado é de grande importância para a interação social e convívio entre as pessoas.

Para que um processo de *feedback* se torne realmente útil, ele precisa ser:

- ❖ **Específico** ao invés de genérico: o *feedback* deve ser dirigido diretamente a pessoa e nunca ao grupo de forma genérica. Se no momento do *feedback* você aponta uma característica a determinada pessoa, esta característica deve ser explicada. Por exemplo: quando se diz que alguém é “dominador”, é necessário explicar o que se entende por esta palavra, e em que momento específico se teve esta percepção.
- ❖ **Compatível** com as necessidades de quem comenta e de quem recebe. Pode ser destrutivo quando satisfaz apenas à necessidade de quem comenta. Na verdade o receptor deve estar aberto para receber um *feedback*. Se isso não acontecer, o *feedback* se torna inútil.
- ❖ **Dirigido**. Este tópico se refere a dirigir o *feedback* apenas para comportamentos ou características que o receptor possa modificar. Se isso não ocorrer, o *feedback* se torna frustrante.
- ❖ **Solicitado** ao invés de imposto.
- ❖ **Oportuno**. É importante saber a hora certa e a maneira certa de colocar ao grupo, ou a determinada pessoa, o que se pensa a seu respeito.
- ❖ **Esclarecido** para garantir uma comunicação precisa. É necessário que a pessoa que deu seu *feedback* tenha certeza que se fez entender de forma correta, evitando dúvida interpretação. (MOSCOVICI,1997).

Mostrando os passos para o sucesso de um *feedback* para até ser um processo fácil. No entanto, todos nós sabemos como é difícil aceitar nossas próprias falhas. Por outro lado é difícil também dar *feedback* porque tememos a reação do outro. Tememos que nossas palavras sejam mal interpretadas. Na nossa cultura o *feedback* é visto como crítica e tem implicações fortes em termos de amizade, coleguismo, competência e reconhecimento.

Todos nós precisamos de *feedback*, afinal todos sentimos a necessidade de saber como os outros nos percebem, porque muito da nossa personalidade é formada pelo olhar do outro.

Se refletirmos sobre nosso cotidiano, vamos perceber que *feedbacks* são solicitados a todo o momento para nós e de nós. Estes pedidos são feitos muitas vezes da forma mais sutil possível, em forma de afirmações, negações e, outras vezes, diretamente da forma interrogativa: Como estou me saindo no meu trabalho? Dê-me sua opinião? Como você me vê? Todos nós, alguma vez na vida, já fizemos estas perguntas, ou pelo menos tivemos vontade de fazê-las.

Diante de tudo que já foi visto e comentado sobre *feedback* existem dois fatores primordiais para que ele seja feito com sucesso, são eles: respeito e boas intenções. A intenção por trás de um *feedback* deve ser a de melhorar o desempenho de um colega ou amigo. Muitas vezes o *feedback* se transforma em momentos que descarregamos raiva em cima de alguém. O *feedback* é um processo que deve ser feito com muito respeito para que o receptor seja atingido pelo objetivo inicial deste *feedback*, que por sua vez, deve ser sempre construtivo.

CAPÍTULO VIII

PODER

Poder é definido por Moscovici (1997) como "a capacidade que uma pessoa tem de fazer com que outra pessoa ou grupo aja da forma desejada por ela. A pessoa com poder modifica o comportamento dos outros, manipula os outros à sua vontade".

De acordo com *French e Raven* a classificação de poder indica seis categorias principais:

1. Poder Legítimo - esta categoria é também conhecida como o poder de autoridade, ou seja, é o poder escolhido formalmente através de um representante fazendo parte de uma estrutura hierárquica de uma organização ou de grupos sociais formais. "A relação chefe-subordinado é uma relação de poder inquestionável" (MOSCOVICI, 1997:136).
2. Poder de Coerção - Este se define pela capacidade de aplicar punições, fazer ameaças. O poder de coerção pode estar ligado ou não ao poder de autoridade. Ameaças de retirada de afeto, reconhecimento, atenção, ameaças de censura ou afastamento também podem estar presentes no poder de coerção, e podem ser aplicada tanto por um chefe (poder legítimo) como por um amigo ou irmão (desvinculados do poder de autoridade).
3. Poder de recompensa - pode ser definido como a capacidade de atribuir recompensas ou acenar com elas através de promessas. Bem como o poder de recompensa, este também pode estar ou não relacionado ao poder legítimo.
4. Poder de referência - expresso em uma relação psicológica de identificação com um modelo social. Este tipo de poder está relacionado ao carisma que alguns ídolos exercem sob algumas pessoas. Atualmente podemos perceber muitos ídolos que possuem este poder de referência no âmbito religioso,

social, político, artístico e que podem provocar profundas mudanças na sociedade.

5. Poder do conhecimento - como o próprio nome designa, este poder refere-se à ascendência de conhecimento que uma pessoa tem a respeito de determinado assunto. Neste campo de poder podemos encontrar o especialista, o perito ou qualquer pessoa que é respeitada por dominar campos específicos de conhecimento.
6. Poder de informação - este poder refere-se à retenção de informações às quais outras pessoas não podem ter acesso.

Fontes e Formas de Poder

A fonte do poder pode ter duas origens: a posição na estrutura organizacional ou social, definida pela posição que o indivíduo ocupa na hierarquia social ou de sua organização, e as características pessoais, relacionada aos atributos de personalidade e identidade que definem o poder pessoal.

O poder organizacional ou social, estando ligado ao posto ocupado pelo indivíduo dentro de uma hierarquia preestabelecida possibilita a atribuição de recompensa e a utilização de punição. Este poder possui características próprias como a unidirecionalidade, ou seja, dirigido a uma pessoa apenas. Este é ainda um poder delegável e distribuível, o que significa que o indivíduo pode obter este poder por delegação de um superior na hierarquia organizacional, e pode também distribuir atribuições que lhe foram dadas. O poder organizacional é expresso em atividades.

O poder pessoal é exercido através de características pessoais como carisma, poder de referência ou de conhecimento. Este tipo de poder, ao contrário do poder organizacional ou social, é multidirecional, isto é, não pode ser direcionado a apenas uma pessoa, mas sim a várias pessoas de acordo com suas características pessoais. Em se tratando de características pessoais, este é um poder não delegável e não distribuível. Podemos considerar a força superior deste

poder em relação ao poder organizacional, por ser expresso não em atividades, mas em atitudes.

No poder organizacional ou social podemos encontrar um líder de tarefas e no poder pessoal podemos encontrar um líder de relacionamento. Dentro de um organização ou empresa esses dois líderes podem não necessariamente ser a mesma pessoa. Podemos perceber dentro de um mesmo setor um líder de tarefas, o líder formal (poder organizacional) e o líder de relacionamento, informal (poder pessoal).

CAPÍTULO IX

LIDERANÇA

O Líder do Terceiro Milênio

Talvez, uma das grandes dificuldades apresentadas pelas empresas seja a disparidade entre as mudanças que ocorrem no mundo externo em relação ao mundo interno das empresas. O que acontece, muitas vezes, é que executivos e empresários pensam que as mudanças externas não tem uma ligação forte com o pensar e agir.

Nos próximos anos a rapidez na tomada de decisões e a capacidade em fazer acontecer, farão parte dos principais atributos para o sucesso de qualquer empresa. Esta nova tendência vai exigir um novo líder, com características e atributos diferenciados:

- **Entusiasta:** tem que ter e transmitir entusiasmo. Sua energia deve ser o combustível de sua atuação.
- **Comprometido:** o novo líder deve gostar do que faz e demonstrar através de seu comportamento.
- **Humano:** terá, ainda, a percepção de que a empresa deverá ser compreendida como uma realidade humana. A motivação, a comunicação, a integração entre as pessoas, serão parte do seu dia-a-dia.
- **Motivador:** deve ser um energizador de pessoas, tendo a capacidade de persuadir seus liderados a seguir os caminhos traçados e objetivos definidos.

- **Vontade de Aprender:** estar em constante aprendizado, pois, sabe que o mundo se desenvolve a cada dia e que esta é condição impar para liderar com segurança e vencer.
- **Prazer em Ensinar:** da mesma forma que é aprendiz, é também mestre. Saberá lidar com seus subordinados e resolverá os erros por meio de postura madura e aconselhador.
- **Visão Estratégica:** estará sempre se questionando sobre mudanças e as interferências destas no seu desempenho, e em relação ao seu trabalho.
- **Empreendedor:** o novo líder deverá ter coragem para tomar decisões com segurança, de tentar o diferente.
- **Assertivo:** tendo por base as relações humanas saberá indicar e conduzir seus liderados. Será democrático no planejamento, e rigoroso na implantação.
- **Ético:** o novo líder será transparente na condução do trabalho e em suas atitudes. As boas e as más notícias serão dadas de forma madura e aberta.

Tendências Estratégicas para o Próximo Milênio

- A competitividade e a concorrência serão cada vez mais marcadas, desencadearão uma melhoria contínua, provocando, de forma progressiva, diminuição de preços e margens de lucro.

- A revolução telemática elevará a capacidade de memorização, interação e comunicação, que acoplados á transmissão de dados, voz e imagem, farão com

que a comunicação ocorra a uma velocidade muito maior que a capacidade de absorção do próprio cérebro humano.

- A organização das empresas será modificada na estrutura e processos. Prevalecerá o conceito em que a missão da empresa é agregar valor ao universo e a humanidade, encantando clientes, desenvolvendo colaboradores, etc.

- A integração, motivação e a comunicação serão consideradas como atributos estratégicos.

- A relação empresa/funcionários será de parceria adulta, onde a empresa entenderá a importância de desenvolver seus funcionários que em contrapartida, aumentarão seu comprometimento com a atividade profissional.

- O aprendizado e o desenvolvimento serão cada vez mais fortes no ambiente profissional.

- A comunicação e o comportamento empresarial serão prioritários, onde cada unidade organizacional desenvolverá e compreenderá suas crenças, valores e princípios.

LÍDER

Perfil

- **Auto-Conhecimento:** ter um conhecimento realista de sua personalidade, seus pontos positivos e negativos, capacidade, motivação, necessidades, valores.

- **Compreensão da Organização:** conhecer a realidade em que atua, ter uma visão global , realizar análise e diagnóstico das situações, buscar informações.
- **Competência Interpessoal:** relacionar-se de maneira eficaz com clientes e pessoas que trabalham na sua empresa, buscando confiança, respeito, cooperação e colaboração.

Papel e Funções

O papel do líder não está apenas no fato de ter autoridade relacionada a um cargo de chefia, seja ele a nível de supervisão, gerência ou diretoria. Cabe ao chefe a tarefa de conseguir resultados através das pessoas.

Numa visão mais ampla, liderar é estar voltado para objetivos a longo prazo na empresa, estabelecendo metas, atingindo-as no dia-a-dia , de forma integrada e eficaz.

O líder pode vir a desempenhar diversos papéis ou funções:

- Ouvir as pessoas buscando sugestões e novas formas de realizar atividades.
- Responsabilizar-se por tudo que ocorre em seu setor.
- Desenvolver, treinar ou ensinar pessoas e grupos.
- Estar atento para que todas as informações e mudanças sejam transmitidas aos seu subordinados.
- Acompanhar o serviço realizado tendo como parâmetro os objetivos e metas propostas.
- Estar em sintonia com seus superiores na resolução administrativa de problemas que comprometam os objetivos gerais.
- Sugerir soluções, orientar ações.

- Valorizar o desempenho de seus funcionários, independente do aspecto salarial.

Dentro dos itens anteriormente mencionados, cada chefe/líder terá mais facilidade ou dificuldade no desempenho. Cabe a ele desenvolver e aperfeiçoar seus pontos fracos e continuar a crescer em seus pontos fortes.

Através de um estudo realizado com 1000 empregados, levantou-se as qualidades e defeitos dos chefes:

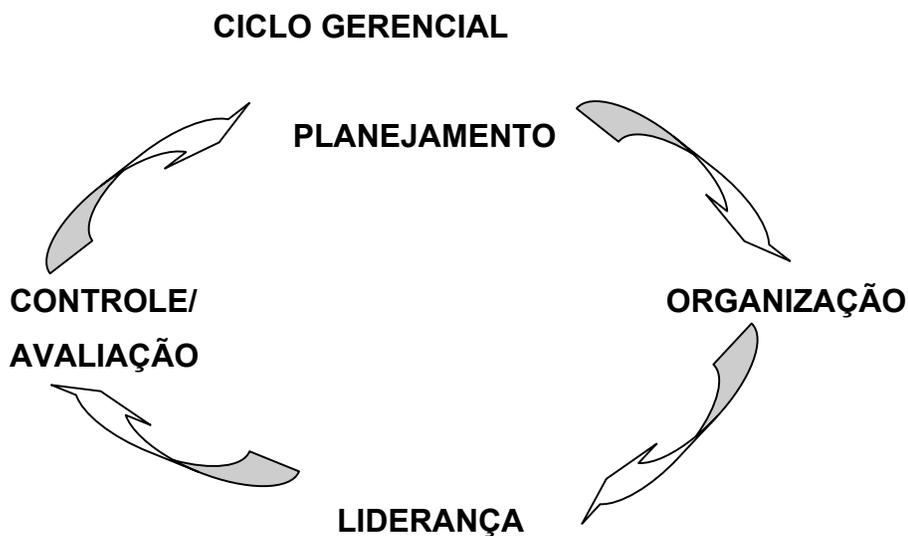
Qualidades:

- Inteligência
 - Habilidade para ensinar trabalhos
 - Competência e conhecimento do trabalho
 - Coragem, tenacidade, firmeza e humildade
 - Respeito à dignidade humana
 - Entusiasmo e satisfação pelo que faz
 - Senso de justiça
 - Flexibilidade e responsabilidade
 - Capacidade de comunicação
 - Assumir a responsabilidade de seus atos
 - Manter seus subordinados bem informados
- Ser sempre exemplo no local de trabalho

Defeitos:

- Parcialidade
- Apropriação indevida do esforço alheio
- Conhecimento insuficiente do trabalho
- Viver atrás de faltas

- Exigir dos subordinados esforços e trabalhos que eles mesmos não podem realizar.
- Fugir a responsabilidade de preparar seus subordinados
- Injusto e exibicionismo
- Falta de estímulos aos esforços dos subordinados
- Falta de inteligência
- Não delegar autoridade quando necessário
- Insegurança ao tomar decisões
- Instrução precária, generalizada e incompleta
- Não conceder oportunidades ao seu pessoal
- Ser intrometido em assuntos particulares dos subordinados
- Não confiar nos subordinados.



PLANEJAMENTO

Planejamento é a atividade pela qual são analisadas as condições existentes para se determinar formas de atingir um futuro desejado. O planejamento deve ser **previsível** e **realizável**.

- O planejamento ajuda o administrador a organizar o seu trabalho e reduzir os riscos de erros.
- É preciso definir bem as metas e ter objetivos mensuráveis.
- Estabelecer pontos de controle para que se possa atingir metas.
- Estabelecer alternativas em caso de eventualidades.
- Comunicar aos outros o seu plano.

Etapas do Planejamento

Objetivos

Ao se fazer um planejamento os objetivos devem ser determinados.

Poderão ser:

- globais/gerais
- setoriais
- específicos

- **Objetivos Gerais:** tem um caráter genérico, pertencem a toda a organização e devem ser compartilhados por todos. Ex.: Evitar desperdício de energia elétrica.
- **Objetivos Setoriais:** adapta-se a cada setor ou departamento. Ex.: Diminuição da quantidade de papel carbono jogada no lixo.

- **Objetivos Específicos:** ou metas, são objetivos em caráter de mensuração (quantidade, tempo, etc.). Ex.: A meta é, em 2 meses, reduzir e, 50% o carbono jogado no lixo.

Programa

- Listar as etapas do programa
- Numerá-las em ordem de prioridade
- Designar o responsável em cada etapa do programa.

Orçamento

Convém apoiá-los com base nas etapas de trabalho a serem desenvolvidas. É necessário mantê-lo de acordo com a realidade.

Procedimentos

Os procedimentos são a padronização do trabalho a ser feito.

Organização

É a montagem, organização do trabalho a ser feito de acordo com os recursos disponíveis: humanos, materiais e financeiros.

São atividades da organização:

- determinar funções

- estruturar departamentos
- especificar rotinas e procedimentos
- delinear fluxos de trabalho
- estabelecer condições para movimentação de pessoal
- fixar normas quanto ao material.

A estrutura pode ter diversas formas, mas só poderá ser operacionável à medida que se estabeleça uma dinâmica entre suas partes.

Liderança

Liderança é a ação que visa a integração de pessoas para a obtenção de um objetivo.

Segundo Lester Bittel, “Liderança é a técnica de fazer com que outras pessoas façam voluntariamente aquilo que o chefe deseja que elas façam”.

A liderança é a função do líder.

Um homem sozinho não lidera. É preciso o grupo para que haja o líder. Se o grupo não aceitar ou eleger seu líder, este nada mais é do que um participante do grupo.

O que é um líder

Conforme Websters,

“Líder é toda pessoa que graças a sua personalidade dirige um grupo de pessoas com a participação espontânea de seus membros”.

Qualquer indivíduo só poderá ser considerado como líder se, pela sua personalidade:

- dirige um grupo social
- tem a participação espontânea do grupo

Condições para Exercer a Liderança

- **Autenticidade:**

Não é possível ser líder através de posições, opiniões, atitudes enganosas e incoerentes.

- **Transitoriedade:**

O líder é transitório, ou seja, será mudado no grupo, conforme se modificam as circunstâncias e a estrutura do próprio grupo.

- **Autoridade:**

O líder tem autoridade através da fascinação, prestígio, e dinamismo. O líder consegue a realização do trabalho através do entusiasmo, interesse e cooperação.

- **Responsabilidade:**

O líder é responsável por suas ações e de terceiros, representando e assumindo pelo grupo seus sucessos e fracassos.

Estilos de Liderança

- **Liderança Autoritária:**

Caracteriza-se pela centralização do poder decisório por parte do dirigente do grupo, e pela rigidez nos padrões de conduta e disciplina.

- **Liderança Liberal:**

Caracteriza-se pela ausência de comando por parte do líder. É comum no chefe que não sabe mandar.

- **Liderança Democrática:**

Caracteriza-se pela participação do grupo nos processos decisórios e pela ação de seu condutor como agente promotor do espírito de equipe.

- **Liderança Situacional:**

Caracteriza-se por levar em conta que o líder, ao atuar, deverá considerar, além da personalidade do liderado, todos os aspectos da situação existente no momento de sua atuação.

Características do Líder

- **Autocontrole:**

O líder é uma pessoa que controla as suas reações. Reflete antes de emitir uma opinião de grande responsabilidade. Não se deixa levar por seus impulsos.

- **Empatia ou compreensão de outrem:**

O líder procura antes de tudo compreender o ser humano, aproveitando as suas qualidades em benefício da coletividade.

- **Procura a unanimidade:**

O líder procura sempre obter o acordo de todos, evitando apoiar-se só na maioria, pois sabe que ,às vezes, a minoria tem razão.

- **Dar o exemplo:**

Entre as características pessoais do líder, ele deve ter qualidades superiores a média do seu grupo, a fim de ser um exemplo.

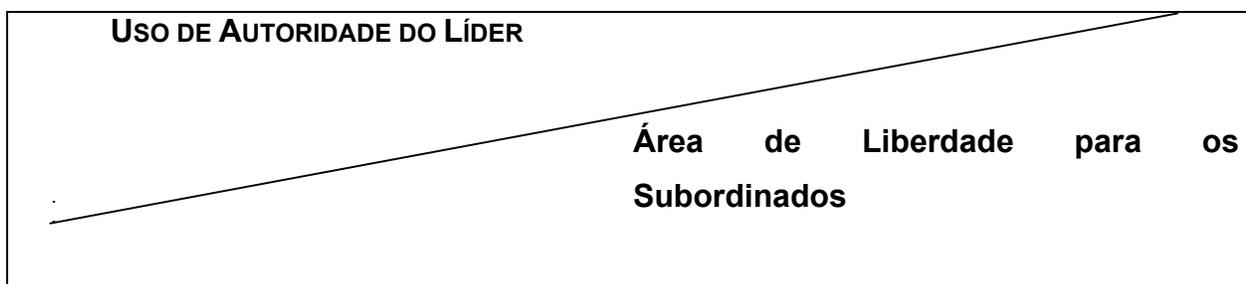
- **Atitude de respeito humano:**

O líder respeita profundamente o ser humano. Trata-o com cortesia e delicadeza.

- **Enfrentar tensões e conflitos:**

Liderar pessoas consiste ao mesmo tempo em liderar tensões. Quando o conflito surge, o líder reúne as partes para saber o que aconteceu e resolver a situação.

O Uso da Autoridade



O líder toma O líder
decisões “vende” apresenta apresenta apresenta o define permite que
sozinho, a idéias e decisão problema, limites: os

apresentado- decisão pede provisória, recebe pede subordinad
as depois aos perguntas sujeita a sugestões, que o os
seguidores mudança toma decisões tome grupo funcionem
em limites
definidos
pelo
superior

Liderança e Poder

Os conceitos de poder e liderança desempenham um papel ambíguo. Isto se deve em grande parte, ao fato de associarem-se conotações negativas a este conceito.

Poder, segundo Etzioni , “é a habilidade de um indivíduo induzir ou influenciar outro a executar suas diretivas ou quaisquer normas que ele apóia”. Outro conceito, segundo a Análise Transacional, é: **poder** é a capacidade de influenciar as ações dos outros, enquanto que **liderança** é a forma como é utilizado o poder no processo de influenciar as ações dos outros.

O poder constitui a capacidade potencial de manter a organização em equilíbrio, enquanto a liderança é a forma como esta capacidade é aplicada e operacionalidade. Em termos de energia, o poder é o *quantum* de energia posto a disposição dos indivíduos para exercer influência, enquanto a liderança é a *forma* como esta energia é aplicada no processo de transformar insumos em resultados.

Existem seis formas de poder:

- **Coerção:** baseia-se no medo de represálias e punições que o indivíduo utiliza para garantir a sua ação influenciadora; apoia-se em determinadas normas formais vigentes na organização, como objetivo de manipular as pessoas com medo.
- **Posição:** decorre diretamente do lugar ocupado pelo indivíduo na estrutura organizacional e nas atribuições específicas do cargo.
- **Recompensa:** refere-se à distribuição de recompensas ou compensações diretas ou indiretas aos indivíduos com quem se relaciona.

- **Apoio:** diz respeito a capacidade de envolver superiores, subordinados e pares nas atividades e resultados da organização.
- **Reconhecimento:** apoia-se nas habilidades, conhecimentos e experiências do indivíduo.
- **Competência Interpessoal:** é ligado à capacidade de comunicação e empatia para com seus companheiros de trabalho, independente do nível hierárquico ocupado na organização; constitui, basicamente, a trama de relacionamentos informais na organização.

As formas de poder acima apresentadas interferem na forma de liderança e atuação enquanto chefe.

Controle

É a função de avaliar os trabalhos em desenvolvimento, e se os resultados estão sendo obtidos.

O controle liga-se ao planejamento e tem uma função corretiva e avaliativa. Deve ser justo, específico e se possível numérico. Deve motivar e não exercer coerção.

CAPÍTULO X

CONFLITO

As pessoas são diferentes na maneira de perceber, sentir e agir diante de acontecimentos. Essas diferenças trazem muitas vezes conseqüências no convívio interpessoal.

Sabendo claramente que nossa realidade não apenas organizacional, como também social é cada vez mais de interdependência, se faz necessário sabermos lidar com divergências que costumam aparecer nestas relações.

Em um grupo de trabalho é comum e natural que apareçam diferenças de opiniões expressas em discordâncias, procedimentos, metas ou tarefas. Estas discordâncias podem ser traduzidas em discussões, tensões e insatisfações, tendo como conseqüência a transformação do clima organizacional do grupo, afetando na objetividade dos processos e ações.

De acordo com Robbins (2000) é possível definir conflito como "um processo que começa quando uma parte percebe que outra parte o afetou, ou está perto de afetar negativamente algo pelo qual a primeira parte se interessa"(ROBBINS, 2000: 274).

Podemos encontrar algumas escolas do pensamento que mostram diferentes visões sobre o conflito.

Uma destas escolas do pensamento percebe negativamente o conflito. Essa, a qual chamamos de Visão Tradicional, "é coerente com as atitudes que prevaleciam nos anos 30 e 40. O conflito era visto como um resultado disfuncional decorrente de comunicação deficiente, de falta de abertura e confiança entre as pessoas e da falha dos gerentes de responderem às necessidades e aspirações de seus empregados," "(ROBBINS, 2000: 274).

Outra visão é a chamada Visão de Relações Humanas que acredita que todo o conflito é uma ocorrência natural em todos os grupos ou organizações.

Essa visão afirma que os conflitos não devem ser totalmente eliminados, pois em muitos casos podem beneficiar o andamento do grupo.

Uma terceira visão é a Visão Interacionista. Esta abordagem estimula o conflito, alegando que um grupo calmo, tranqüilo e cooperativo é inclinado a tornar-se estático, apático e não responder às mudanças e inovações. "A construção principal da Visão Interacionista portanto é incentivar líderes de grupos a manterem um nível mínimo contínuo de conflito - suficiente para manter o grupo viável, autocrático e criativo" "(ROBBINS, 2000: 274).

Analisando essas três abordagens, Robbins afirma que pensar em um conflito como totalmente bom ou totalmente ruim, se torna ingênuo e inapropriado. Necessário se faz distinguir entre um conflito funcional e disfuncional, e o critério que diferencia estes dois tipos de conflito é o desempenho do grupo. A maneira como os indivíduos percebem o conflito vão afetar diretamente no andamento do grupo.

Não existe fórmula mágica para lidar com conflitos de forma correta, porém é importante termos conhecimento da dinâmica de um conflito, isto é , como ocorrem e quais são suas etapas.

De acordo com Schmidt e Tannenbaum (apud Moscovici, 1997), um conflito possui três variáveis que precisam ser consideradas e examinadas.

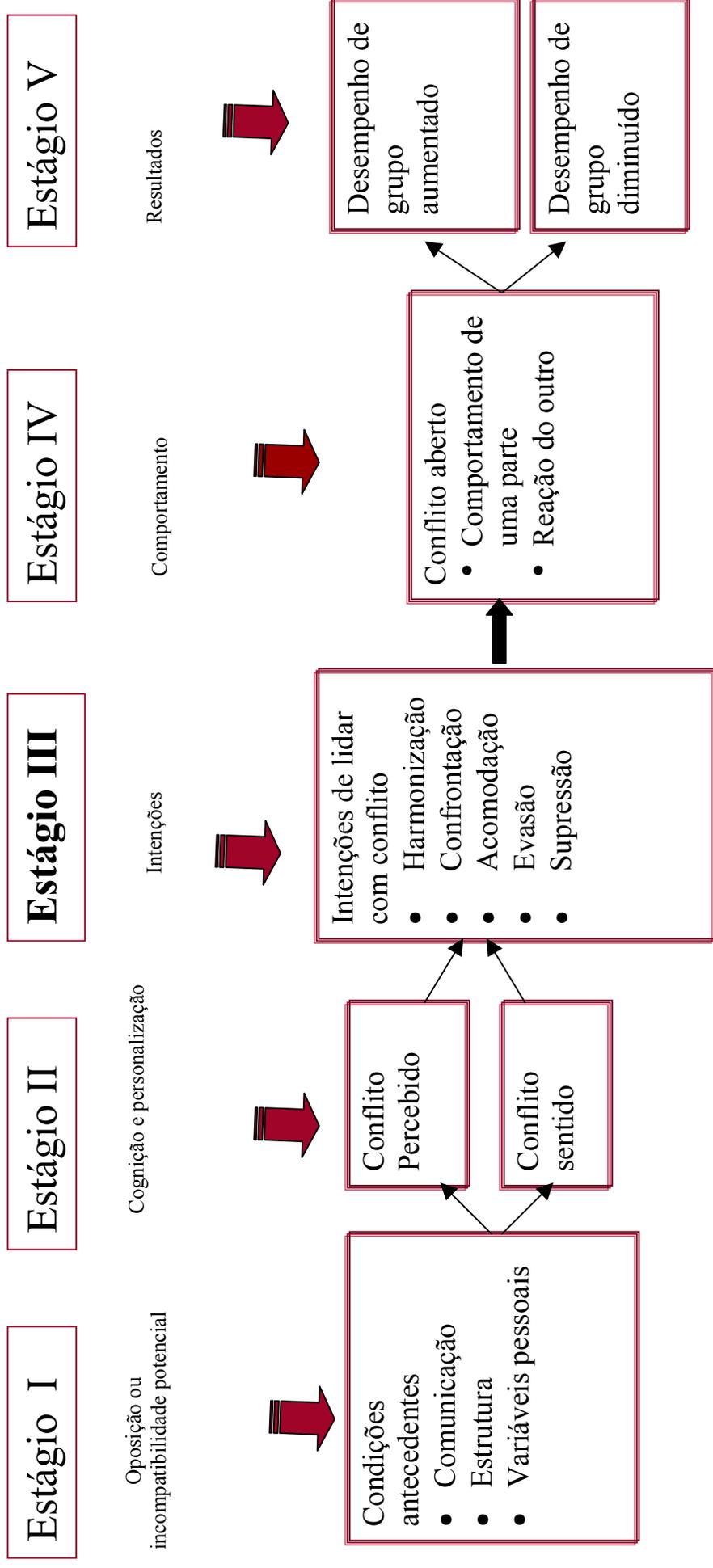
Uma destas variáveis é a **natureza das divergências** do conflito que se refere às diversas formas e percepções assimiladas do problema ou situação. Por trás da assimilação de uma situação existem valores que permitem ao indivíduo julgar o que é certo e errado, traçar metas e percorrer caminhos que lhe são subjetivos.

Outra variável a ser considerada está relacionada a **fatores subjacentes**, ou seja, fatores que estão por trás da forma como julgamos a situação, tais como: *status*, papel do grupo, enfim, fatores que influenciam na atitude das pessoas determinada pressão para assumir certa posição, opinião ou decisão.

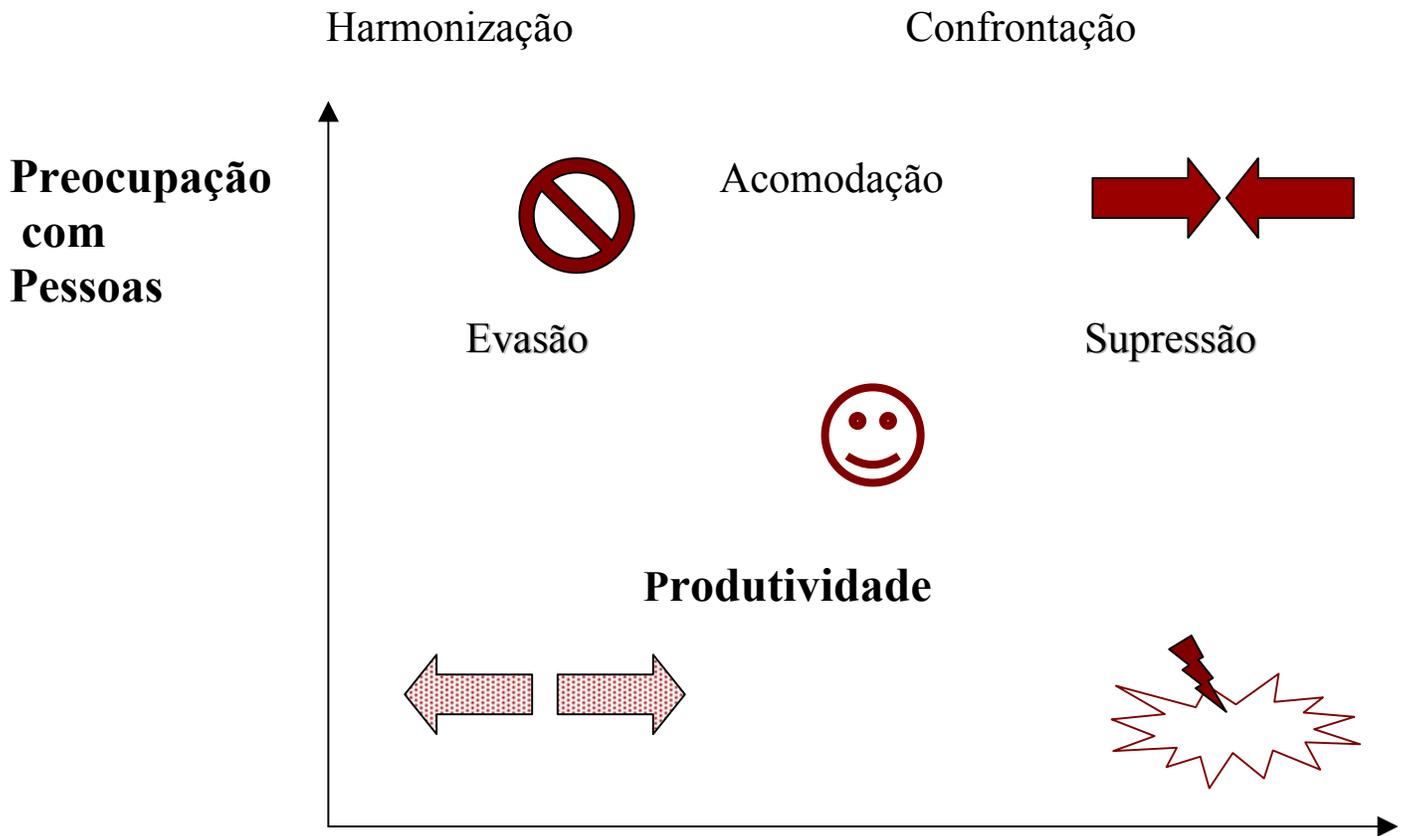
Depois de examinada a natureza do conflito e o que existe por trás dele (fatores subjacentes), é importante que seja analisada uma terceira variável

representada pelo **estágio de evolução de um conflito (Processos do Conflito)**.

O Processo Do Conflito



Estágio III - Intenções



No Estágio III podemos perceber as possíveis formas de lidar com um conflito. Em uma situação de conflito existem duas preocupações principais: as pessoas envolvidas, e a orientação para os resultados; produtividade.

A Evasão refere-se a evitar o conflito através da alienação ou distanciamento.

A Harmonização diz respeito à cordialidade e concordância superficial e contempla situações nas quais a pessoa prefere não se incomodar.

A Supressão está relacionada ao controle pela força e imposição.

A Acomodação refere-se à busca de soluções intermediárias na qual ninguém ganha tudo, mas também não perde tudo. Chega-se a um melhor acordo, embora nem sempre o mais adequado.

E a Confrontação está relacionada a idéias e sentimentos discutidos abertamente, trabalhando-se discordâncias de forma mais aprofundada a fim de se achar soluções válidas para ambas as partes. Esta última maneira de lidar com o conflito é a que exige mais maturidade.

Perfis Envolvidos em Conflitos

Neutro - Pessoas que estão sempre neutras porque não querem suportar nenhum tipo de raiva.

Reparador - Tenta deixar todo mundo contente e tem como objetivo a harmonia, porém superficial.

Competidor - O conflito é um esporte no qual um irá vencer e outro perder.

Negociador - Busca o confronto entre as partes para deixar o problema às claras.

CAPÍTULO XI

MOTIVAÇÃO

Depois de conhecer algumas teorias sobre motivação, não é difícil concluir que não existem critérios seguros de avaliação para tornar um ambiente organizacional mais motivado. “Cada vez mais se percebe que a felicidade motivacional é função de uma árdua e profunda luta de cada um e que não há ninguém que possua um molde especial no qual se possa cunhá-la a granel.” (BERGAMINI, 1990; p.16)

Murray (apud Bergamini, 1990) afirma que um motivo se divide em dois componentes: impulso e objetivo. Transpondo tal observação para um ambiente organizacional pode-se dizer que a motivação está relacionada à busca da auto-realização (objetivos), e os caminhos percorridos para se chegar às metas subjetivamente preestabelecidas por cada indivíduo (impulso). Esse impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas não deixará de ser parte de uma estrutura interna do indivíduo.

A ausência de critérios para tornar qualquer grupo organizacional motivado está relacionada à subjetividade na busca de caminhos para auto-realização. Na verdade, todos os indivíduos são diferentes, possuem uma maneira particular de perceber o mundo. Essa percepção é produto de experiências vividas desde o momento de seu nascimento. Partindo-se dessa idéia, é possível concluir que o fenômeno motivacional está relacionado a valores e a desejos que norteiam o comportamento individual.

A motivação é um fenômeno interno, percorrendo sempre o caminho de dentro para fora, porém sendo constantemente realimentada por fatores externos.

Partindo-se da premissa de que a motivação vem de dentro, um gerente pode atuar, diante de sua equipe, apenas como um agente facilitador na interação do indivíduo com o meio organizacional.

Nessa relação do papel do gerente com o funcionário, pode-se fazer um

paralelo com os fatores motivacionais da Teoria de Herzberg, onde o gerente, mesmo tornando o ambiente de trabalho propício, não tem condições de criar, dentro do funcionário, a vontade de fazer algo, pois isso depende de cada um. Mas, por outro lado, se o chefe não tornar o ambiente organizacional favorável, poderá inibir as aspirações do subordinado, barrando seus desejos, gerando desmotivação.

Existindo os estímulos motivacionais, não é certo que o funcionário se sinta motivado, mas se estes estímulos deixarem de existir, o funcionário certamente se sentirá desmotivado.

Uma maneira de tornar o ambiente favorável é começar pela clareza das expectativas de cada uma das partes envolvidas na relação funcionário/ empresa. Bergamini afirma que “é indispensável que a organização, de alguma forma, deixe explícito ao indivíduo quais são as reais expectativas para que ele possa posicionar-se, se for o caso, em termos do tipo de afiliação que desenvolverá com relação a ela, ou melhor, qual será, provavelmente, sua posição dentro da empresa” (BERGAMINI, 1980: 128).

De acordo com Edgar Shein a motivação é subjetiva, depende da percepção. A percepção, por sua vez, depende de acontecimentos anteriores na vida do sujeito. Segundo Shein a motivação “depende do modo como eu me relaciono com outras pessoas com as quais me identifico, do modo como me relaciono com a minha situação sócio-econômica, com pessoas que pertencem ao meu ‘grupo de referência’”(SHEIN, 1982:32).

Os homens desenvolvem padrões de necessidades, motivos, talentos, atitudes e valores que refletem sua subjetividade diante do particular modo como foram criados e da particular situação sócio econômica em que se encontram. Shein afirma que para se entender os aspectos motivacionais que regem os comportamentos das pessoas, dentro de organizações, é necessário analisá-los diante de três perspectivas: perspectiva sociológica/situacional, perspectiva desenvolvimental e perspectiva organizacional.

A respeito da análise da perspectiva sociológica/situacional Shein (SHEIN, 1980 ; p.34) afirma que se quisermos compreender porque as pessoas agem de

formas determinadas, precisamos conhecer o contexto onde ela está inserida, como ela define a situação e o que o contexto significa para ela; “é necessário compreender que tipo de situação representa ameaça à dignidade de uma pessoa, e isto não é possível sem que se considere a perspectiva situacional e sociológica, sem que se estude as normas e valores de determinada pessoa dentro do seu grupo” .

Quanto à perspectiva desenvolvimental, Shein coloca que esta é simplesmente uma extensão da perspectiva sociológica/situacional. É necessário compreendermos os valores e normas que regem os comportamentos de um sujeito em determinada situação, mas é também importante saber que esses valores e normas mudam com a evolução da sociedade. “O que pode ter sido uma necessidade ou valor sumamente importante em uma fase da vida de uma pessoa, pode mudar totalmente numa outra fase”(SHEIN, 1982; p.34).

Com referencia ao modo como somos tratados pela organização onde trabalhamos, ao tipo de normas e valores nela vigentes, ao tipo de autoridade ou poder exercidos, Shein chamou de perspectiva organizacional. A perspectiva organizacional afeta o modo de agir das pessoas condicionadas por motivações dentro da organização.

Diante das afirmações de Edgar Shein, referentes à motivação dentro de organizações, fatores motivacionais estão relacionados com a situação onde o indivíduo se encontra. Fatores motivacionais são circunstanciais e dependem da história de vida do sujeito agregado à percepção que ele tem do ambiente onde está inserido. “Os sociólogos criaram um conceito que denominam ‘definição de situação’. Com isso querem dizer que os seres humanos, numa determinada situação, sempre agem de acordo com o significado que essa situação tem para eles, significado que lhes é definido pelo conjunto de percepções dessa situação, pelas hipóteses referentes a essa situação e pelas expectativas em relação a essa mesma situação. Nunca agimos num vácuo social. Sempre estamos nos movimentando de uma situação para outra, e o modo como reagimos, quais os motivos que temos, tudo dependerá, em grande parte, do modo como definimos ou estruturamos essa situação”(SHEIN, 1982; p. 32).

Pode-se perceber que a definição da motivação é objetiva referindo-se aos motivos que levam o indivíduo a tomar determinadas ações. Estes motivos particulares de cada indivíduo porém, são subjetivos. Os motivos de cada um dependem da percepção que se tem do mundo, dos valores formulados a partir destas percepções e das necessidades surgidas ao longo do tempo. “Muito freqüentemente é esquecido como o indivíduo fundamentalmente funciona. Esquece-se que, no interior de cada uma de suas atividades, a pessoa, como um todo, põe em jogo suas capacidades individuais e responde a necessidades específicas. Ela adota, então, um modo pessoal de funcionar, que lhe é próprio e distingue daquele que é típico do vizinho” (Hogue apud BERGAMINI, 1990; p.19), e como concluiu Bergamini “as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”(BERGAMINI, 1990; p.19).

Bergamini define a motivação como uma força interior ligada a um desejo. Na verdade o ambiente externo ou mesmo uma pessoa, não são capazes de motivar outra pessoa, são capazes sim, apenas de estimulá-la.

Quando se pensa em motivação, imediatamente nos remetemos à palavra “motivo” , que por sua vez traz consigo a idéia de objetivo. No entanto, objetivos por si só não são suficientes para criar a motivação. É necessário que exista uma carência interna que desencadeie o interesse pelo objetivo. Objetivos sempre irão existir em organizações e conseqüentemente nos afazeres da grande maioria da população. Porém, de nada adianta objetivos organizacionais, se as pessoas que trabalham nas organizações não se identificam com estes objetivos.

O trabalho deve ser conseqüência da motivação dos indivíduos, e não ao contrário, a motivação ter que surgir do trabalho, pois o trabalho não é algo natural. O trabalho surgiu com a sociedade industrial “os camponeses, por exemplo, ficavam inativos muitos meses por ano. Um número enorme de festas – pagãs primeiro e, depois, cristãs – encarregavam-se de preencher os espaços de tempo sem trabalho”(DE MASI, 1999; p.13). Domenico de Masi faz uma crítica veemente à atual organização social. Ele escreve que a sociedade está organizada em função da organização industrial e mercadológica. Fato este que está relacionado à motivação, na medida que, como subordinados a uma

organização, os indivíduos são obrigados a se motivarem a partir de aspectos extrínsecos a eles. Os indivíduos devem encontrar motivos para agir em situações surgidas forçosamente das organizações industriais, impostas a eles, e não em situações surgidas naturalmente.

Spitzer afirma que o desempenho é o resultado da relação entre habilidade e motivação do ser humano. Todas as pessoas têm potencial para alcançar uma motivação elevada, no entanto algumas conseguem, e outras não. O autor, em seu livro “Supermotivação: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização”, levanta como questão central o porquê do alcance da motivação apenas para algumas pessoas e não para todas.

Spitzer escreve que o grande problema da motivação em funcionários de uma organização é mantê-la alta e constante. É comum até com nós mesmos, percebermos que um dia a motivação está lá em cima, no outro lá em baixo.

O autor aponta algumas razões pelas quais a motivação fracassa em algumas empresas. Um destes fracassos é o que Spitzer chama de “chauvinismo teórico”, no qual refere-se à adoção de uma teoria e à exclusão de outra. Com referencia a isso, Spitzer afirma que “nenhuma teoria isolada é suficiente para explicar a complexidade da motivação humana” (SPITZER, 1997; p. 21).

Outra razão apontada como causa do fracasso da motivação é a demanda de soluções rápidas. “Os norte-americanos adoram soluções rápidas, ou pseudo-soluções rápidas, que infelizmente, na maioria das vezes não resolve o problema.” (Ibidem, p.21). Um forte erro nas organizações, juntando os dois aspectos até aqui levantados por Spitzer, é que a cada vez que surge uma nova teoria organizacional, as teorias surgidas anteriormente são descartadas como lixo, e as novas são apresentadas com ostentação. Diante deste fato os funcionários se sentem como cobaias de teorias que hoje são exaltadas, mas amanhã são jogadas no lixo, e o descrédito acaba vindo junto com todas elas.

A expectativa de privilégios é outro ponto levantado por Spitzer como causa de fracasso da motivação. O autor aponta dois tipos de motivação: a automotivação e a motivação externa. Estes dois tipos de motivação caminham sempre juntos. Dentro deste contexto Spitzer e Bergamini concordam com o fato

de que a motivação mais importante é a automotivação, aquela que vem de dentro da pessoa. Spitzer afirma que “todos nós somos impulsionados a tomar atitudes por forças internas poderosas. Essas forças, conhecidas como desejos, são responsáveis pela automotivação.”(Ibidem, p.31). Bergamini acredita que “as pessoas naturalmente buscam chegar à auto-realização através da consecução de objetivos pessoais”(BERGAMINI, 1993; p.16). A palavra “naturalmente”, incluída na citação de Bergamini, leva-nos a concluir que o desejo de auto-realização atrai a automotivação para efetivá-lo. Dentro deste contexto, Alfie Konh coloca que a “maior parte de nossa automotivação inata diminui (pelo menos temporariamente) à medida que nos tornamos mais dependentes da motivação externa”(Konh apud SPITZER, 1997; p.32). Aqui entra a expectativa de privilégios como algo nocivo. Os funcionários condicionados a privilégios, dentro de uma organização, tornam-se mais dependentes da motivação externa que tira o espaço natural da automotivação. Pode-se perceber isto em um funcionário que sempre fazia um bom trabalho por satisfação pessoal, porque um bom trabalho lhe dava simplesmente o prazer de ver bons resultados nas suas tarefas. Este funcionário, que não ganhava nada mais por isso, a partir de um tempo passou a ser remunerado com prêmios cada vez que fizesse um bom trabalho. Neste exemplo bastante comum em empresas, o que era uma motivação inata, passou a dar lugar e criar dependência à motivação externa. O grande mal que esta troca proporciona está relacionado ao fato de que a motivação externa, como o próprio nome já diz, é condicionada pelo meio, enquanto que a automotivação só depende do indivíduo para acontecer.

Spitzer faz um paralelo a isto exemplificando com a vida escolar, onde para o aluno “depois de algum tempo, o aprendizado pelo prazer de aprender transforma-se em aprendizado em busca de boas notas” (SPITZER, 1997; p.32).

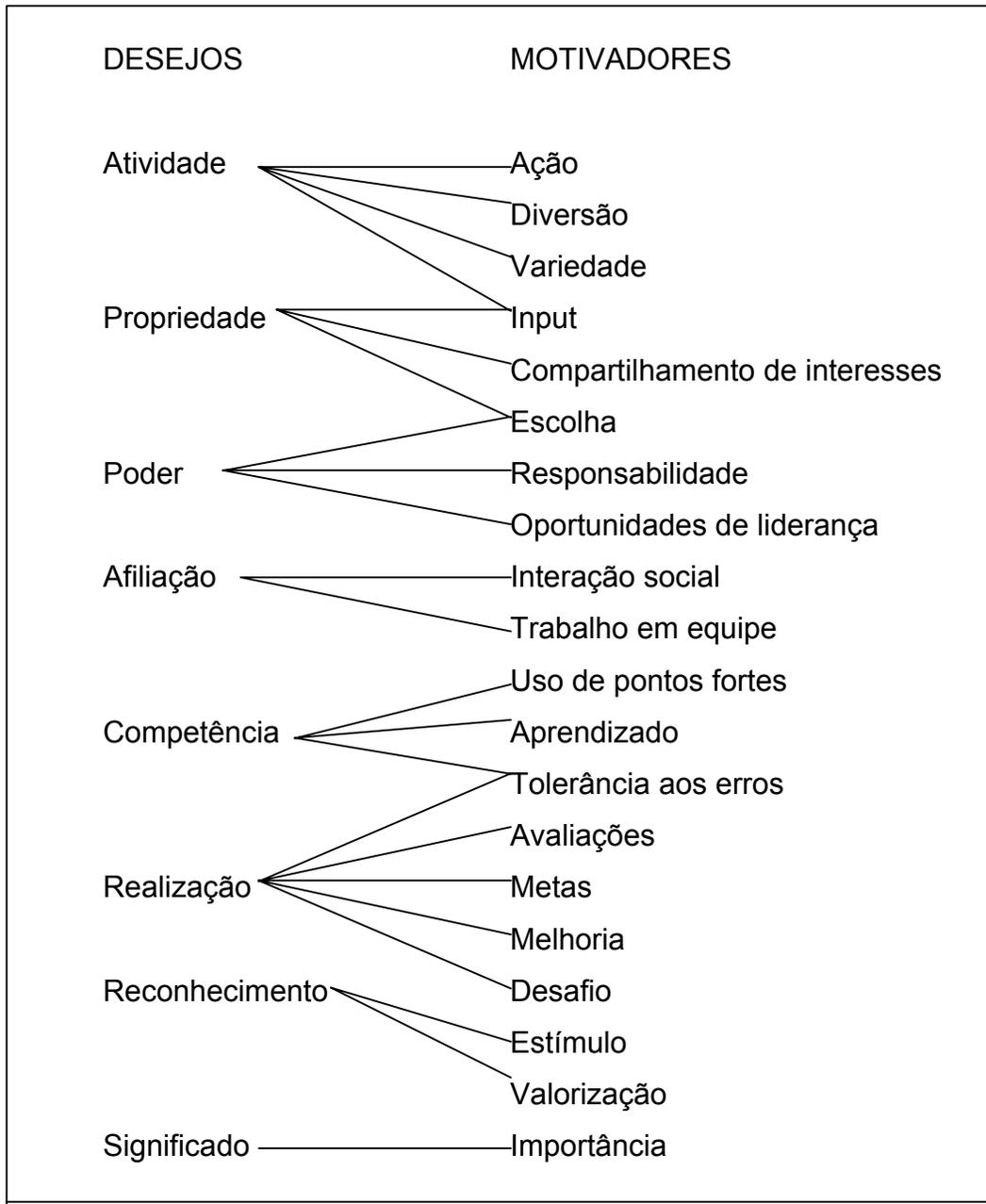
Para falar de motivação, é necessário que pensemos em emoções. De acordo com Spitzer, “todas as emoções começam com pensamentos sob a forma de avaliações subjetivas e instantâneas de situações. Qualquer situação pode ser vivenciada como positiva ou negativa, dependendo de como cada pessoa a interpreta.”(SPITZER, 1997; p.35) Podemos pensar assim em um pessimista e um

otimista. O otimista é a pessoa que tem pensamentos positivos em relação a tudo. Pensamentos positivos incluem sentimentos como felicidade, alegria, orgulho, interesse, desejo, esperança e excitação.(SPITZER, 1997). Já as emoções negativas, muitas vezes sentidas por pessimistas, abrangem tristeza, melancolia, raiva, ressentimento, desgosto, medo, ansiedade, frustração, culpa, arrependimento e vergonha. (SPITZER, 1997). Cada tipo de sentimento gera comportamentos correspondentes, positivos ou negativos.

Motivação está também intimamente ligada ao desejo. De acordo com Spitzer, existem oito tipos de desejos humanos, cada qual capaz de liberar força motivacional. Os oito desejos são:

- ❖ Desejo de atividade;
- ❖ Desejo de propriedade;
- ❖ Desejo de poder;
- ❖ Desejo de afiliação;
- ❖ Desejo de competência;
- ❖ Desejo de realização;
- ❖ Desejo de reconhecimento;
- ❖ Desejo de significado.

Desejos e Motivadores de Spitzer



Fonte: SPITZER (1997:91).

Descrevendo mais detalhadamente cada um deles, podemos começar com o desejo de atividade. Este desejo reflete a orientação inata do homem à estimulação. O homem quer ser ativo, engajado. “Exatamente como a natureza abomina o vácuo, nós abominamos o tédio e a monotonia” (SPITZER, 1997; p.39).

Quanto ao desejo de propriedade, de acordo com Spitzer, o homem desde a mais tenra infância tem uma paixão por bens materiais. É possível perceber este desejo através dos valores concebidos atualmente pela nossa sociedade, “a propriedade tornou-se medida de valor pessoal. Possuir coisas faz com que as pessoas se sintam melhor em relação a si mesmas. O volume de bens que uma pessoa possui transformou-se em medida de valor humano.” (SPITZER, 1997; p. 40).

O desejo de poder aparece, segundo Spitzer, como profundamente enraizado na natureza humana. Existem controles externos, tanto dentro quanto fora do trabalho que roubam das pessoas sentimentos de poder pessoal. “As pessoas querem fazer escolhas. Querem desesperadamente controlar seus próprios destinos” (SPITZER, 1997; p.41).

O desejo de afiliação mostra o lado social do homem. O homem é naturalmente social e tem um desejo profundo de interagir com outras pessoas. “O trabalho fornece oportunidades imensas e importantes de afiliação. Fornece contratos e relacionamentos sociais ricos e variados. Na verdade, para muitas pessoas, o trabalho é a principal fonte de interação social. Os grupos de trabalho – de departamento a sindicatos e grupos informais – fornecem aos funcionários um forte sentimento de identidade social”. (SPITZER, 1997; p.42).

O desejo de competência talvez seja, de acordo com Spitzer, o mais fundamental dos desejos humanos, porque a sobrevivência depende dele. Desde o nascimento o bebê luta para dominar o seu ambiente, e com isso vai testando a sua competência. “A competência é a essência da auto-estima. Na verdade a auto-estima não passa de uma percepção da própria competência. A competência é um desejo profundo e arraigado. Praticamente todos os funcionários recebem

com satisfação oportunidades de se sentirem mais competentes”(SPITZER, 1997; p. 42).

Um outro desejo humano muito poderoso é o desejo de realização. O desejo de realização é central no trabalho. “Coerentes com esse desejo, as pessoas gostam de realizar feitos no trabalho. O que motiva de fato são os desafios da vida. As pessoas se sentem bem em relação às suas conquistas” (SPITZER, 1997; p. 43).

Todos querem se sentir apreciados pelos outros, seja por seus méritos ou contribuições. Aqui entra o desejo de reconhecimento com um dos mais arraigados na natureza humana. “Todos nós temos um apetite em geral insaciável de reconhecimento verdadeiramente positivo, que é demonstrado de forma ampla pelo nosso anseio por homenagens, troféus, medalhas, títulos, etc. Estas manifestações de estima têm grande significado para o ego”. Todos precisam de um tapa ocasional nas costas e de uma palavra de estímulo de vez em quando. Sem isso a motivação diminui rapidamente. (SPITZER, 1997; p. 44).

O desejo de significado refere-se a incessante busca do homem de significar a vida. Questões sem sentido são descartadas e esquecidas.

Estes oito desejos são reprimidos pela maioria das organizações. As empresas querem que seus funcionários apenas produzam, de preferência sem reivindicar nada. A mentalidade das altas cúpulas das empresas é a de que funcionários que não desejam são mais fáceis de controlar.

Além dos aspectos intrínsecos e subjetivos, integrantes da personalidade de cada indivíduo, existe também o ambiente externo, ou seja, o contexto de trabalho onde cada funcionário está inserido. Spitzer afirma que no trabalho existem dois aspectos: a tarefa e o contexto. A tarefa é referente ao conteúdo técnico do trabalho. De acordo com o autor, toda tarefa é intrinsecamente monótona e entediante. No entanto o que pode tornar o trabalho mais motivador é o contexto. O contexto pode permitir ao trabalhador significar a sua tarefa, satisfazendo assim o desejo de significação a que Spitzer se refere quando fala dos oito desejos básicos da motivação.

Quando se pensa em uma tarefa, ela por si só pode não significar nada.

Porém aquilo que ela representa na vida do trabalhador é que pode despertar motivação.

Portanto, para se criar um ambiente mais motivador, seria necessário tornar o ambiente de trabalho mais agradável e não, mudar apenas a mentalidade de cada trabalhador. “A criação de um ambiente de trabalho mais motivador ajudará definitivamente todos os funcionários a pensar de forma mais positiva e se sentir mais positivos em relação ao seu trabalho, liberando uma enorme força motivacional – uma abordagem claramente mais eficiente do que tentar mudar as atitudes de cada um e de todos os funcionários “. (Ibidem, p.58).

Nas pesquisas feitas por Spitzer em organizações norte americanas, foram identificados alguns desmotivadores entre os funcionários.

Um dos desmotivadores foi localizado junto à política das empresas. A política dentro da empresa envolve a competição pelo poder, influência, favores, promoções. Dentro deste aspecto percebe-se a existência daquilo que Spitzer chamou de “regras secretas tradicionais” para obtenção de recursos, recompensas e alocações. Na verdade, motivador seria “...todo o processo decisório ser realizado às claras, com base em critérios decisórios, objetivos e bem documentado.” (Ibidem, p.65).

Outro desmotivador nas organizações está relacionado à falta de objetivos esclarecidos, ao desconhecimento de um planejamento estratégico pelos funcionários. Em uma organização onde tudo é pedido “para ontem” e tudo é prioridade, a urgência das tarefas cai num descrédito. A falta de objetivos esclarecidos leva a organização a outros fatores desmotivadores que são as mudanças constantes “...algumas organizações apenas gostam de estremecer as estruturas, mudando pelo simples desejo de mudar. Outras organizações mudam excessivamente por falta de um foco gerencial claro ou por planejamento ruim.” (Ibidem, p. 69). Mudanças podem ser motivadores se bem planejadas, bem comunicadas e voltadas para resultados.

Regras desnecessárias são outro aspecto desmotivador apontado por Spitzer. “A maioria das regras é negativa e diz aos funcionários apenas o que não fazer.” (Ibidem, p. 66). Regras desnecessárias tiram a espontaneidade e a

dinâmica natural da empresa, podendo tirar até o lado inovador de seus funcionários. Juntamente com as regras desnecessárias pode-se perceber o excesso de controle, conseqüentemente a falta de autonomia. Excesso de controle prioriza a manutenção do *status quo* e não da inovação.

Muitas organizações estimulam a competição interna, considerada como mais um desmotivador. É comum, em uma organização, perceber competições entre setores, no entanto os funcionários deveriam juntar suas forças para a competição externa à organização, isto é toda a organização juntar forças para competir com o mercado externo, sem estimular de forma direta ou indireta a competição interna entre funcionários.

Os trabalhos mal projetados surgem aqui como conseqüência de outros desmotivadores, mas não deixam de ser desmotivadores também. Trabalhos mal projetados trazem como conseqüência o desperdício de tempo, de dinheiro e a perda da motivação. Dentro destas características se encaixam perfeitamente as reuniões improdutivas. “Muitas reuniões são freqüentemente acompanhadas por agendas ocultas, manipulação e domínio de alguns para que tudo, exceto a cooperação, seja estimulado.” (Ibidem, p. 67).

Outros aspectos desmotivadores que podem ser colocados na mesma categoria por fazerem parte da personalidade humana são: desonestidade, hipocrisia, injustiça, manifestação de críticas não construtivas.

A sonegação de informações é atualmente um fator de alta desmotivação. Em plena era da informação, “...a nova geração de funcionários quer saber mais, muito mais do que as gerações anteriores.” (Ibidem, p. 72).

Os desmotivadores existem, podem levar qualquer organização à falência e se apresentam para a maioria delas.

Da mesma forma que os desmotivadores têm o poder da destruição, os motivadores aparecem como esperança, podendo estes serem simbolizados por Fênix da Mitologia Grega, como a ave que ressurgiu das cinzas. Aspectos motivadores podem, de uma perspectiva de falência, trazer a organização ao desenvolvimento.

Os motivadores apontados por Spitzer são:

- ❖ Ação – Spitzer considera a motivação como um estado ativo, e não passivo. “Os seres humanos são mais motivados quando estão ativamente envolvidos.” (Ibidem, p. 92). A desmotivação leva ao ócio, ao desânimo no momento de cumprir tarefas. Nestes momentos o ócio atrai pensamentos negativos acompanhado de emoções negativas. A atividade e a produtividade fazem com que o homem se sinta útil e conseqüentemente motivado.
- ❖ Diversão – A diversão entra neste cenário para tornar o trabalho menos maçante e repetitivo. Spitzer acredita que é necessário um pouco de humor para tornar os funcionários mais vigorosos e conseqüentemente mais produtivos.
- ❖ Variedade – A rotina pode trazer comodidade para alguns, mas por outro lado, a variedade torna os funcionários mais alertas e produtivos. “A variedade no trabalho pode ser oferecida por meio de um número infinito de formas: reorganização do ambiente físico, mudanças temporárias nas atribuições de trabalho, rotatividade de cargos, maior contato com o cliente (em especial para funcionários que não têm este contato regularmente), visitas a outras áreas da empresa, treinamento cruzado, ampliação/ enriquecimento de função, envolvimento em projetos de equipe e, como vimos anteriormente, atividade de diversão.” (Ibidem, p. 95). A variedade possibilita aos funcionários adquirirem novas informações e novas habilidades através de experiências inéditas.
- ❖ *Input* - “Cada funcionário é um recurso inestimável e uma fonte em potencial de informações criativas que podem ajudar a melhorar a organização.”(Ibidem, p. 95). O *input* se refere, neste contexto, como uma fonte inesgotável de criatividade e inovação por parte dos funcionários que podem trazer à empresa novos produtos. Os funcionários desejam participar, esta participação traz consigo o reconhecimento e a valorização destes funcionários por parte da gerência, que por sua vez torna-os mais motivados.
- ❖ Compartilhamento de interesses – É importante, para gerar motivação, que os funcionários se sintam parte integrante da organização onde trabalham. Para que se sintam integrantes, os funcionários devem participar, não apenas na

participação de lucros, como também na participação das decisões e do planejamento estratégico.

- ❖ Escolha – A possibilidade de escolha traz consigo a sensação de liberdade. Todos temos o direito de escolher, de fazer opções. “Com muita frequência, supervisores e gerentes tratam funcionários adultos como se fossem crianças e ditam-lhes precisamente o que podem e o que não podem fazer. Como a vida fora do trabalho é cheia de opções, os funcionários repetidas vezes se perguntam por que não podem fazer mais escolhas no trabalho. A escolha libera uma força motivacional incrível, aumentando o sentimento de autonomia, autodeterminação e controle dos funcionários sobre suas próprias vidas. As pessoas sempre tendem a dar mais atenção àquilo que escolheram do que àquilo que lhes é imposto.” (Ibidem, p.97).
- ❖ Responsabilidade – Atribuir responsabilidade aos funcionários significa demonstrar a crença de que eles são capazes de acreditar no seu potencial.
- ❖ Oportunidade de liderança – Na verdade a maioria das pessoas já assumiu o papel de líder em algum momento da vida, seja como pai, mãe, professor(a) ou em alguma atividade comunitária. A pergunta levantada por Spitzer é: Por que essas pessoas não poderiam assumir o papel de liderança no trabalho? Liderança subentende responsabilidade, e responsabilidade, como foi visto no item anterior, traz motivação.
- ❖ Interação social – O contato social significa contato com idéias novas, aprendizado com pessoas diferentes. Quando o contato social é produtivo, ele se torna mais um motivo para que o funcionário vá trabalhar.
- ❖ Utilizando o talento – Todo o ser humano possui talentos. Estes talentos são muitas vezes abafados pelo contexto organizacional. “Quando as pessoas são contratadas, trazem consigo uma ampla gama de habilidades desenvolvidas em sua formação e experiência de trabalhos anteriores, muitas aparentemente não relacionadas às suas principais atividades.”(Ibidem, p.101). Um funcionário pode se tornar extremamente motivado se a empresa tiver sensibilidade para perceber suas habilidades e souber aproveitá-las.

- ❖ **Aprendizado** – Além de apresentar suas habilidades, os funcionários querem ter a oportunidade de aprimorá-las. O aprendizado traz consigo a inovação de informações e o desenvolvimento do ser humano.
- ❖ **Tolerância aos erros** – O erro não deve ser encarado com um fracasso. O erro deve ser considerado como uma tentativa de execução. É importante que “... o fracasso se transforme em uma força criativa em sua organização.” (Ibidem, p.103).
- ❖ **Sistema de avaliação** – Ser avaliado em uma organização significa ter os erros apontados, que por sua vez são considerados como fracassos. “Não é a avaliação em si que os funcionários abominam, mas a forma como é feita freqüentemente. Esses mesmos funcionários ficariam aterrorizados com a perspectiva de jogar boliche ou golfe, tênis, beisebol ou futebol sem marcar pontos!” (Ibidem, p. 103). O “marcar pontos” não deixa de ser uma forma de avaliação durante um jogo. A avaliação deve focar a melhora do funcionário, não deve ser uma ameaça para o seu cargo ou emprego.
- ❖ **Metas** – É importante se ter metas. Sem elas não teríamos motivos para acordar todas as manhãs. As metas, para serem motivadoras em uma organização, devem ser claras e definidas. As metas devem dar motivos para que os funcionários cheguem à organização todos os dias.
- ❖ **Melhoria, valorização e importância** – Estes são três aspectos que podem ser analisados juntos. “Na verdade são as melhorias contínuas, e não as grandes inovações, que dão às pessoas sua fonte mais duradoura de motivação.” (Ibidem, p.104). Estas melhorias levam à valorização do funcionário. Spitzer afirma que a valorização é um dos motivadores mais baratos e eficientes que existe. “A valorização é remuneração psicológica que os funcionários mais desejam.” (Ibidem, p. 106). A valorização faz com que os funcionários se sintam importantes. É importante para a motivação que os funcionários se sintam importantes, e que tenham consciência da importância do que fazem.
- ❖ **Desafio e estímulo** – O desafio no trabalho é algo estimulante, ainda mais se o desafio é reconhecido pela gerência. É importante que a gerência de uma organização desafie seus funcionários a ampliarem seus limites. Isto mostra o

reconhecimento na capacidade de cada um e os estimula a alcançarem seus objetivos.

Depois de apresentar todos esse motivadores, é possível se perceber o poder que eles podem ter com os recursos humanos de uma organização. É importante, porém sempre ter claro que diante da subjetividade de cada indivíduo, cada um pode reagir de maneiras diferentes com cada motivador.

CAPÍTULO XII

SER PROATIVO

Quando nos perguntamos quem somos, nos deparamos com uma série de respostas. A maioria destas respostas está relacionada com o que os outros acham de nós. A visão de outras pessoas a respeito de nós, ajuda a formar a nossa personalidade.

“Você é burro!”, “Você é egoísta!”, “Você é muito inteligente!”... Sem dúvida esses são rótulos que muitas vezes absorvemos e nos comportamos de acordo com o que os outros esperam da gente.

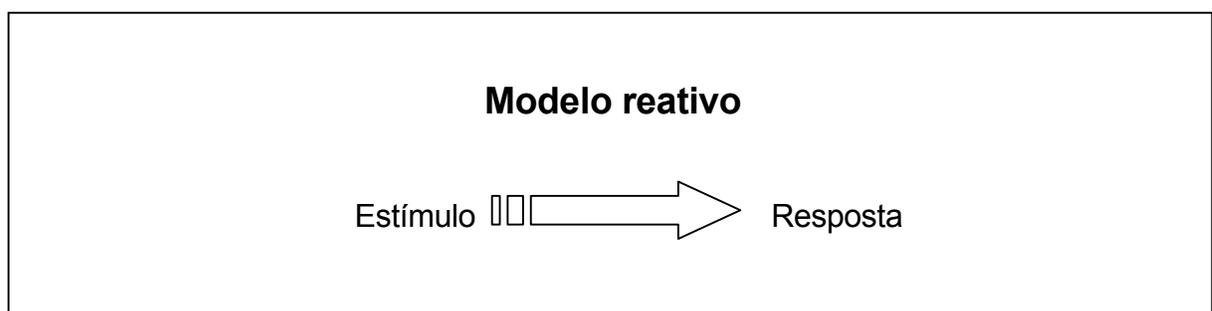
O paradigma social atual diz respeito a três teorias do determinismo para formação da personalidade.

O **determinismo genético** que defende a idéia de sermos quem somos pelos genes que recebemos. “A culpa de você ser como é , é dos seus avós”.

O **determinismo psíquico**, que aceita a teoria de que a personalidade é totalmente formada pelos pais durante a infância. Freud era defensor desta teoria, na qual os pais são os grandes responsáveis pelo que o filho é hoje.

O **determinismo ambiental** que defende a idéia de que a personalidade é formada pelo ambiente onde se está inserida. Você é como é por causa do seu chefe, da sua família, da situação econômica... O meio é responsável pela sua situação e personalidade.

Todas estas teorias, em outras palavras, defendem a idéia de que os outros determinam que você é, aceitando um modelo reativo no qual o indivíduo apenas responde a estímulos que lhe são apresentados.



Antes de falarmos de Proatividade, vamos falar um pouco de Victor Frankl.

Victor Frankl era um psiquiatra judeu que foi preso em um campo de extermínio durante a Segunda Grande Guerra. Seus pais, irmãos e esposa já haviam morrido neste mesmo campo onde ele se encontrava.

Frankl sofreu torturas e humilhações terríveis, sem saber qual hora seria escolhida para sua morte.

Um dia nu, sozinho em um quarto, tomou consciência do que mais tarde chamou de “a última das liberdades humanas”, uma liberdade que ninguém conseguiria tirar dele. Os soldados nazistas podiam controlar completamente o ambiente onde Frankl estava inserido, podiam fazer o que quisessem com seu corpo, e escolher por que meios o matariam. Frankl, porém tinha a autoconsciência. Ele podia ser espectador do seu próprio destino, ele podia decidir dentro de si como aquilo iria afetá-lo.

Sem dúvida estamos diante de uma situação extrema, onde a morte aparece muito de perto, e quando isso acontece, ficamos imersos muito mais na emoção do que na razão.

Naquele momento Frankl mostrou que não somos apenas reações a estímulos, temos liberdade para escolhermos a resposta para estes estímulos.

Esta liberdade de escolha quanto as respostas depende de alguns fatores, são eles:

Autoconsciência, que se refere a habilidade de pensarmos sobre nossos próprios pensamentos. Pensar sobre os pensamentos faz com o homem tenha domínio sobre muitas coisas ao seu redor, pois possibilita examinar paradigmas e perceber se estes são baseados em realidades ou condicionamentos. A autoconsciência promove o senso crítico.

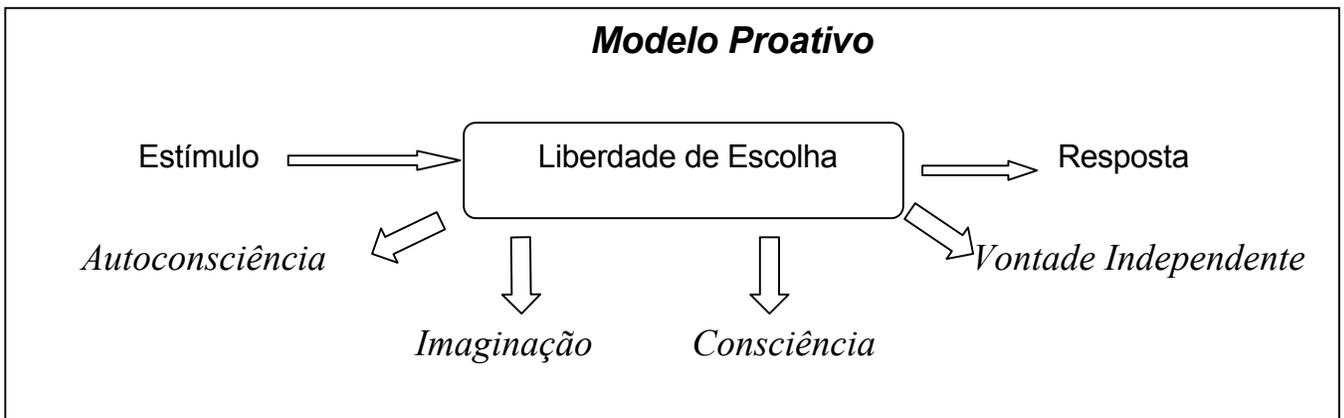
Imaginação, que se refere à capacidade de criarmos imagens que transcendem à realidade.

A *consciência* que possibilita percebermos o que é certo e o que é errado nos fatos que nos são apresentados. A consciência pode causar não conformidades, fazendo com que interfiramos no processo dos acontecimentos.

A *vontade independente* que nos permite agir conforme manda a nossa autoconsciência.

A proatividade está relacionada à liberdade e ao poder de escolha que temos diante dos fatos.

Não estamos mais sujeitos a responder apenas a estímulos que nos são apresentados. Temos a liberdade e o poder de escolha, o que nos torna ativos diante de um processo que os atuais paradigmas insistem em nos posicionar de forma passiva perante acontecimentos da vida.



A proatividade é mais do que tomar a iniciativa, é a responsabilidade que a pessoa tem sobre sua vida. Proatividade é ter consciência de que o nosso comportamento não está apenas a mercê de condições externas, mas sim da capacidade de decisão. Os nossos comportamentos são resultados de escolhas conscientes baseados em valores e sentimentos, não apenas em condicionamentos.

Nas organizações e no meio de trabalho encontramos ainda pessoas que não se sentem responsáveis pelo próprio destino, essas são as que podemos chamar de conformadas. São pessoas reativas, afetadas apenas pelo ambiente físico. Pessoas proativas são afetadas por decisões conscientes e se sentem responsáveis por tudo que acontece com elas.

A natureza humana é naturalmente ativa, o que nos permite escolher respostas e criar circunstâncias, e o sucesso profissional está baseado neste processo de atividade e busca constante por melhores caminhos e soluções.

Quando uma organização vai mal, o mais comum é ficar reclamando e se sentindo uma vítima do sistema. Nada mais cômodo quanto colocar a responsabilidade da situação do lado de fora de nós mesmos, esquecendo que fazemos parte do cenário em que a situação se encontra. O mais correto quando uma organização vai mal é nos sentirmos parte integrante desta e tentarmos arrumar os problemas apresentados. Para isso é necessário que as pessoas tenham um elevado grau de maturidade e responsabilidade para que tenham discernimento nas decisões que precisarão ser tomadas.

Veja a diferença entre uma Linguagem Reativa e uma Linguagem Proativa

Linguagem reativa	Linguagem proativa
<ul style="list-style-type: none"> ✿ Não há nada que eu possa fazer ✿ Sou assim e pronto ✿ Ela me deixa louco ✿ Eles nunca vão aceitar isso ✿ Tenho de fazer isso ✿ Não posso ✿ Eu preciso ✿ Ah, se eu pudesse... 	<ul style="list-style-type: none"> ✿ Vamos procurar alternativas ✿ Posso tomar outra atitude ✿ Posso controlar meus sentimentos ✿ Vou buscar uma apresentação eficaz ✿ Preciso achar a resposta apropriada ✿ Eu escolho ✿ Eu prefiro ✿ Eu vou fazer

CAPÍTULO XIII

COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

O comprometimento é mais do que um estado de participação é um sentimento total de responsabilidade perante a visão da organização. A visão é a resposta ao que se quer criar. Comprometimento é se sentir parte integrante da visão da organização, é desejar transformar a visão em realidade. O comprometimento está relacionado a um sentimento de lealdade e envolvimento.

“Na maioria das organizações, o número de pessoas que participam efetivamente é relativamente pequeno, o número de pessoas comprometidas é ainda menor. A grande maioria assume um estado de “aceitação”. Essas pessoas apenas seguem a visão da organização. Fazem apenas o que se espera delas”. (Senge, 1998; 246).

De acordo com Senge, aceitação é bastante confundida com participação e comprometimento. Muitas vezes a aceitação de tudo que ocorre na organização é tão grande que os comportamentos manifestos se tornam semelhantes aos comportamentos de participação e comprometimento, porém com a diferença que a aceitação é um processo passivo, enquanto que o comprometimento é um processo ativo, no qual o indivíduo se sente responsável pelo caminhos que este processo percorrerá.

Na maioria das organizações as pessoas encontram-se em estado de aceitação em relação às suas metas e regras básicas. Existem muitos graus de aceitação em que os funcionários se encontram, são elas:

Aceitação genuína referente a funcionários que seguem a regra as leis da organização. Esses podem ser comparados a “bons soldados” de um quartel, pois estes fazem o que se espera da organização e um pouco mais. A *aceitação formal* diz respeito a funcionários que fazem apenas o que mandam e nada mais. Um

outro tipo de aceitação é a *hostil*. Nesta o funcionário não percebe benefícios trabalhando na organização, mas por outro lado tem medo de perder o emprego. A *não aceitação* também faz parte desta classificação de níveis de aceitação. Nesta, o funcionário não aceita as regras nem a visão da organização e não produz o que se espera dele. Um último estágio existente na organização está relacionado à *apatia*. Este tipo de funcionário não é nem contra nem a favor da visão da organização. É desinteressado e sem energia e está sempre esperando a hora de ir embora.

Se formos pensar nos níveis de aceitação, sem dúvida o melhor é o genuíno, porque para pessoas que pensam genuinamente o que ocorre na organização, basta dizer apenas uma vez o que elas devem fazer que a tarefa será executada com o máximo de qualidade. “Pessoas agindo em genuína aceitação fazem o possível para jogar de acordo com as “regras do jogo”, tanto formais quanto sutis da organização. (Senge, 1998: 248).

Contudo, existe uma grande distância entre aceitação e comprometimento “... o comprometimento confere energia, paixão e excitação que não pode ser geradas exclusivamente pela aceitação mesmo que genuína” (Senge, 1998: 248).

O verdadeiro comprometimento tem uma força avassaladora, capaz de permitir que se consiga coisas aparentemente impossíveis.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BERGAMINI, Cecília W. Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecilia W. Motivação. São Paulo: Atlas, 3 ed, 1990.

BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. São Paulo: Pioneira, 1990.

CABRAL, Cláudio de Oliveira, Revista Treinamento e Desenvolvimento: desenvolvendo talentos, junho 1998, edição 66, p.18.

CHANLAT, Jean-François (org). O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas. v. III. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter. Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática princípios. São Paulo: Pioneira,1986.

ENGELMANN, Arno . O significado como parte do diálogo. Revista Ciência e Cultura, 35(10): 1452 – 1455, Campinas, SP, 1982.

FERGUSON, Marilyn. A Conspiração Aquariana. 11.ed. Rio de Janeiro: Record: Nova Era, 1997.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. 43. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

JUDSON, Arnold S. Relações Humanas e Mudanças Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1980.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KURY, Márcio da Gama. Dicionário de Mitologia Grega e Romana. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

MARTIN-BARÓ, I. Accion e ideologia: psicologia social desde centroamérica. San Salvador: UCA, 1983.

MASI, Domenico de. O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós moderna. Tradução Yadyr A Figueiredo. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Ed. Da UnB, 1999.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 7.ed. – Rio de Janeiro: José Olympo, 1997.

PIAGET, Jean. A Psicologia. Livraria Bertrand, 4 ed. 1970, Lisboa

RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e Contexto Brasileiro. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SHEIN, Edgar. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1982.

SPITZER, Dean. Supermotivação: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. Tradução Pricilla Martins Celeste – São Paulo: Futura, 1997.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. O Corpo Fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal. 49. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.