

**DERLI ALTANAZIIO DE CASTRO**

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA  
2005

“Se queremos convencer alguém a fazer algo que nós pretendemos, não podemos começar falando-lhes o que nós ganhamos com isso...  
falamos-lhe, antes, das vantagens que a pessoa pode ter ao fazer o que queremos”.

Autor: Moscovici

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que colaboraram direta ou indiretamente na elaboração desta Monografia, em especial ao meu companheiro Leonardo que muito me apoiou e me incentivou para meu o meu desenvolvimento pessoal, aos meus colegas de classe e principalmente aos professores e coordenadores desta instituição.

## Resumo

CASTRO, Derli Altanzio de. A Influência das relações interpessoais nas organizações. Essa monografia tem como objetivo chamar atenção para o maior patrimônio que uma organização pode ter: O homem. É por meio dele que o crescimento da empresa acontece, graças a sua capacidade intelectual aliada a tecnologia e a estrutura fornecida pela empresa. Contudo, são necessários outros fatores para que este sistema se mantenha: Uma boa liderança pautada de forma democrática e motivadora e o comprometimento das pessoas em favor de um bem comum. Apesar dos objetivos individuais dos líderes e liderados divergirem em alguns momentos, é importante que suas expectativas sejam equivalentes e proporcionais. O sucesso da organização não deve se restringir apenas a ela, mas principalmente aos seus colaboradores. Ao contrário do que a maioria pensa, a realização profissional não se fundamenta apenas nas questões financeiras, mas também pela participação social, pelas condições ambientais de trabalho e por fatores psicológicos associados ao convívio organizacional. Independente da função exercida pelo trabalhador é necessário para seu próprio bem-estar, que ele se sinta integrado à organização, capaz de perceber a sua responsabilidade como parte fundamental para o crescimento da empresa. A relação interpessoal entre funcionários também implica no bom desenvolvimento da organização. É importante estabelecer um ambiente harmonioso e de colaboração, desta forma, o trabalho se desenvolve com mais comprometimento e alegria. Não é uma tarefa simples, com todas as preocupações do dia-a-dia, ainda ter de pensar no desenvolvimento de um clima organizacional favorável. Todavia, diante de tantos programas criados para o aprimoramento da produtividade e do crescimento das empresas, que não se deve esquecer de dar atenção especial ao desenvolvimento humano e social. Desta maneira será possível manter o equilíbrio entre as duas forças fazendo com que elas trabalhem para um mesmo objetivo.

## SUMÁRIO

<b>1. RELACIONAMENTO.....</b>	<b>07</b>
1.1. A arte do relacionamento no ambiente de trabalho .....	07
1.2. Aspectos do relacionamento.....	10
1.3. Necessidades de reconhecimento .....	11
1.4. Necessidades de realização .....	11
1.5 Necessidades de ter crenças, ideais e valores.....	12
1.6. Satisfação no trabalho .....	13
1.7. Relação dos sentimentos com o desempenho .....	15
<b>2. COMPORTAMENTO .....</b>	<b>16</b>
2.1. O comportamento de sucesso .....	16
2.2. Comportamento humano no trabalho .....	17
2.3. Modelos de comportamento organizacional .....	18
2.4. Reciprocidade entre individuo e organização .....	18
2.5. O homem como ser social .....	19
2.6. Competências interpessoais.....	22
2.7. Estilos interpessoais .....	23
2.8. Barreiras à comunicação .....	25
2.9. Tipos de barreira.....	27
2.10. Personalidade.....	27
2.11. Tipos de personalidade.....	28
2.12. Personalidade e organização .....	29
2.13. Atitude.....	30
<b>3. MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>31</b>
3.1. O que faz as pessoas trabalharem mais ou menos.....	34
3.2. Consciência causal.....	34
3.3. Clima organizacional.....	35
3.4. Tipos de clima.....	38
3.5. Indicadores do clima .....	38
3.6. Desenvolvimento organizacional .....	39

3.7. Modelos de grupo .....	41
3.8. Feedback .....	45
3.9. Liderança .....	46
3.10. Poder e política dentro da liderança .....	47
3.11. Tipos de poder .....	47
3.12. Processo de mudança .....	47
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO II .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO III .....</b>	<b>55</b>

## 1. RELACIONAMENTO

### 1.1. A arte do relacionamento no ambiente de trabalho

O que seria de uma empresa se os seus funcionários não se comunicassem? O ambiente de trabalho é o lugar onde passamos a maior parte do nosso tempo, então imagine se não nos entendêssemos com as pessoas com quem trabalhamos? Claro que o ideal seria que todos pudessem ser amigos, desta forma, o ambiente seria mais agradável e descontraído, porém, é importante separar as coisas: as relações formais e informais no ambiente de trabalho não devem ser confundidas.

É impossível viver sem fazer interação com outras pessoas. Fazemos parte de uma sociedade, de uma comunidade, de uma equipe de estudos, de um grupo de amigos, de uma equipe de trabalho e assim por diante. Estamos o tempo todo, em todos os nossos papéis fazendo interações com outras pessoas. E realmente não é difícil de acontecerem conflitos, já que todos somos diferentes, com manias diferentes, tendo que aceitar os outros com suas diferenças também.

Um clima agradável no trabalho é sempre vantajoso não só para os funcionários, a empresa também ganha com isto, o resultado é menos estresse, mais prazer em estar na empresa, mais envolvimento com o trabalho e melhores desempenhos e resultados (Revista Venda Mais, 2003, p.25).

Nas relações interpessoais a sinergia que envolve as interações sociais podem refletir um conjunto de possibilidades que vão desde as relações facilitadoras como cooperação, colaboração e participação, até as relações que impedem seu funcionamento adequado, ou seja, conflitos não administrados, competições, rivalidade, disputa pelo poder.

Cada pessoa carrega consigo um histórico pessoal de comportamento, características de personalidade, atitudes, desejos e anseios, provenientes de experiências, do aprendizado, da base familiar que diferem umas das outras. Neste contexto, sempre haverá discordância entre indivíduos. Assim como também haverá relação com certos indivíduos devido a compatibilidade e afinidade.

As pessoas convivem, trabalham, comunicam-se, simpatizam, sentem-se atraídas, antipatizam, sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto.

Todas estas reações voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não correspondem ao processo de interação humana, em que cada pessoa na presença de outra não fica indiferente. Este processo de interação é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas sob forma de comportamento manifestos ou não manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e ou físicas corporais.

Desta forma, um olhar, um sorriso, um gesto, uma postura corporal, um deslocamento físico de aproximação ou afastamento constituem formas não verbais de interação entre pessoas. Até mesmo no silêncio de uma pessoa está contido interação e tem um significado, pois comunica algo aos outros. O fato de sentir a presença dos outros já é interação.

O contato inicial ou primeira impressão entre pessoas é o impacto que cada um causa no outro. Essa primeira impressão esta condicionada a um conjunto de fatores psicológicos da experiência anterior de cada um, suas expectativas e motivações no momento e a própria situação do encontro.

Primeiras impressões poderão ser muito diferentes se certos preconceitos prevalecerem ou não à aceitação de diferenças no outro e se o contexto for formal ou informal, de trabalho neutro ou de ansiedade e poder assimétrico, por exemplo: uma entrevista de emprego, promoção ou outras.

Quando a primeira impressão é positiva para ambos os lados, a tendência é de estabelecer simpatia e aproximação que facilitarão o relacionamento interpessoal e as atividades que vierem a fazer. Já o inverso, poderá desencadear um relacionamento difícil, tenso, que necessitará do esforço de ambas as partes para um melhor convívio.

As relações interpessoais se desenvolvem em um ambiente onde há interação entre pessoas. O exemplo mais comum é o ambiente de trabalho, onde muitas pessoas com diferentes personalidades precisam compartilhar o mesmo espaço físico, precisam desenvolver atividades em grupo, e neste caso, é imprescindível a comunicação, cooperação o respeito e até a amizade.

A medida que as atividades e interações forem ocorrendo, os sentimentos despertados poderão ser diferentes dos iniciais, então, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Desta forma, os sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e conseqüentemente na produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão a diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade. (MOSCOVICI, 1975, p.34).

O ciclo "atividade-interações-sentimentos", não está relacionado diretamente com a competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes podem ser prejudicados, e renderem muito abaixo de suas capacidades por influencia do grupo e da situação de trabalho.

Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam conhecimentos, informações, opiniões, preconceitos, experiência anterior, gostos, crenças, valores e estilo comportamental, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada. Essas diferenças passam a constituir um repertório novo: o daquela pessoa naquele grupo. Como essas diferenças são encaradas e tratadas determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados. Por exemplo: se no grupo há respeito pela opinião do outro, se a idéia de cada um é ouvida e discutida, estabelece-se uma modalidade de relacionamento diferente daquela em que não há respeito pela opinião do outro, quando idéias e sentimentos não são ouvidos, ou ignorados, quando não há troca de informações. A maneira de lidar com diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui fácil, em dupla direção, as pessoas ouvem as outras, falam o que pensam e sentem, e têm possibilidades de dar e receber feedback. Se as diferenças são negadas e suprimidas, a comunicação torna-se falha, incompleta, insuficiente, com bloqueios e barreiras,

distorções e fofocas. As pessoas não falam o que gostariam de falar, nem ouvem as outras, só captam o que reforça sua imagem das outras e da situação.

O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então tender a tornar-se muito tenso, conflitivo, levando a desintegração de esforços, à divisão de energias e crescente deterioração do desempenho grupal para um estado de entropia do sistema e final dissolução do grupo.

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

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

## **1.2. Aspectos dos relacionamentos**

“A maneira como as pessoas se relacionam entre si podem moldar suas virtudes, valores e virtualmente todas as outras facetas da personalidade, em maior ou menor grau” (KOLASO, 1978, p.301).

A dinâmica dos relacionamentos entre as pessoas depende da situação específica ou perfil de relacionamento, ela também pode ser influenciada pelas posições relativas das pessoas.

Um relacionamento pode envolver propósitos ou intenções definidas. Essa intenção pode estar na mente de uma ou duas pessoas, pode ser declarada ou implícita positiva ou negativa.

Em todos os relacionamentos existe um vínculo chamado de “química” que pode causar uma variedade de sentimentos enquadrados em três categorias: atração, repulsa ou indiferença.

O estado de espírito das pessoas também pode afetar uma interação. Os relacionamentos costumam se alterar com o tempo, tornando-se mais próximos ou mais distantes. Podem ser permanentes ou temporários ou podem ser influenciados pela intensidade passando de fortes a fracos ou vice-versa.

A estrutura define as fronteiras dos relacionamentos, como profissionais, pessoais, etc.

### **1.3. Necessidade de reconhecimento**

Embora adequado à capacidade de intervenção social e organizacional de cada um de nós. Todos gostam, em maior ou menor grau, de serem apreciados pelo bom trabalho ou uma boa ação.

O reconhecimento pode ser demonstrado por meio de ordem financeira, premiação, ou mesmo o reconhecimento formal, como por exemplo, um quadro de destaque no mês exposto onde todos possam ver.

As vezes, o simples reconhecimento em forma de agradecimento é suficiente para motivar alguém que se compromete com a empresa.

É fundamental que o reconhecimento seja justo. Um chefe que reconhece diferentemente iguais méritos provoca pior efeito do que se não reconhecesse nenhum.

### **1.4. Necessidade de realização**

Esta necessidade é responsável pelo comportamento que impulsiona todos a enfrentar desafios, seja pela habilidade, pela emoção de realizar, ou pelo simples prazer de conseguir. Para que desta necessidade resultem benefícios reais para a empresa, é necessário que o sujeito tenha em mente que qualquer situação suscetível de ser encarada como motivadora depende única e exclusivamente da crença de que só dele depende o sucesso.

Esta realização varia muito de pessoa para pessoa, depende muito da ambição de cada um. Pode estar relacionada ao profissional ou pessoal. Ela é fundamental para desenvolver a automotivação no indivíduo.

Descobrir que não há expectativa de evoluir dentro de uma empresa é uma terrível frustração. Quando isto acontece as pessoas ficam alienadas no trabalho e procuram fora do emprego utilizar todas as potencialidades que tem. O esforço para melhorar deixa de fazer sentido quando se instala um clima de desânimo.

Algumas pessoas passam a vida toda procurando realizarem-se em suas profissões, porém nem todas conseguem. Talvez o segredo para esta realização seja principalmente trabalhar naquilo que se gosta, naquilo que realmente lhe proporciona prazer.

### **1.5. Necessidade de ter crenças ideais e valores**

Apesar da razão da existência ser um mistério. A religião é umas das formas utilizadas pelos seres pensantes para encontrar uma razão, uma explicação para tudo que os rodeia. Algo que dá orientação sobre quais os comportamentos adequados ou não, que justifica a felicidade e a infelicidade por si só, que resignadamente nos auxilia a aceitar fazer sacrifícios e enfrentar situações que de outra forma nos provocariam um maior sofrimento (ALMEIDA, 1992, p.59).

Segundo a Revista Venda Mais, "a rentabilidade das 500 maiores empresas do País foi de 12,4%, ou seja, tratar bem os funcionários, faze-los felizes, (como recomenda a terceira inteligência), também dá lucro". "A terceira inteligência ou inteligência espiritual, é a faculdade de se sobrepor à razão e a emoção uma essência espiritual que dá transcendência as suas ações e um sentido de direção voltado ao respeito e o bem estar de si próprio e dos outros".

A inteligência espiritual pode favorecer as relações no ambiente de trabalho tornando-as mais transparentes, afetivas e alegres, fortalecendo o espírito de equipe. As pessoas podem adotar atitudes como solidariedade, afetividade, alegria e justiça (Revista Venda Mais, 2005, p.6).

## 1.6. Satisfação no Trabalho

É um conjunto de sentimentos favoráveis e desfavoráveis cuja origem pode ser profissional ou pessoal. “A satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho” (DAVIS, 1992, p.123).

O envolvimento no cargo é traduzido como o grau de dedicação que o empregado dispensa ao cargo, seu tempo investido, energia, a relação de importância do seu trabalho na sua vida.

Da mesma forma, a identificação com a organização define-se basicamente como o termo “vestir a camisa pela empresa”, ou seja, é grande o sentimento de lealdade e credibilidade do funcionário pela empresa que esta atitude faz com que ele se sinta responsável pelo desenvolvimento da organização, crente o bastante para permanecer e acreditar no futuro dela.

A satisfação no trabalho é baseada nas atitudes a ele relacionadas, é a maneira pelo qual o trabalho se ajusta ao quadro geral de funcionamento do indivíduo, bem como suas expectativas.

De acordo com a pesquisa de Kolasa, várias investigações experimentais chegaram a conclusão de que fatores sociais são muito mais importantes para o desempenho do trabalho do que os incentivos econômicos. “A satisfação alcançada pelos trabalhadores resultante do fato de fazer parte de um grupo é mais relevante do que dinheiro” (KOLASA, 1978, p. 467).

Os fatores que geram a satisfação são: a realização, o reconhecimento pelo trabalho, a responsabilidade, as promoções e o trabalho em si.

Já os fatores que geram insatisfação são: a supervisão, o salário, a política e a administração da empresa, as relações interpessoais e as condições de trabalho. “Mesmo que haja necessariamente uma relação entre satisfação no trabalho e a produtividade, o desempenho pode ser indiretamente afetado pelo absenteísmo ou pela movimentação da mão-de-obra que são negativamente correlacionados à satisfação” (KOLASA, 1978, P.392).

Uma das vantagens do estudo da satisfação no trabalho é a de fazer um diagnóstico para a avaliação dos problemas com os funcionários, e levá-lo a alta administração em forma de indicadores dos níveis globais de satisfação dentro da empresa. Neste diagnóstico poderão ser analisadas áreas específicas de satisfação ou insatisfação, grupos de funcionários com problemas, a relação de sentimento dos funcionários com problemas, a relação de sentimento dos funcionários com os seus cargos, seu envolvimento com a organização e principalmente as relações entre funcionários colegas e superiores.

Quando o empregado está insatisfeito com seu cargo, suas atitudes podem levá-lo a faltar, chegar tarde, reduzir sua produtividade, cometer furtos, dificultar o trabalho dos seus colegas, demonstrar desinteresse pelas atividades da empresa, demitir-se, vivenciar constantes conflitos com a chefia e seus colegas.

Por outro lado, não é correto afirmar que a elevada satisfação corresponde ao alto padrão de desempenho. Em um primeiro momento a satisfação pode propiciar um alto desempenho, porém sucessos sucessivos podem tornar-se desmotivadores. Neste caso, o melhor exemplo é o de um treinador que deve manter seus jogadores insatisfeitos com suas atribuições, desta forma, provocará um desejo renovado de vencer e motivar aos demais para jogarem ainda melhor.

Uma caracterização mais precisa deste relacionamento é a de que elevado desempenho contribui para a elevada satisfação, desde que ela venha acompanhada de maiores recompensas econômicas, sociais e psicológicas (DAVIS, 1992, pg.126).

Barnard (1938) defende que em uma organização eficiente, há participação dos seus membros porque dela recebem benefícios ou recompensas. A eficácia está relacionada a satisfação por motivos pessoais. A eficiência é a realização de um propósito comum. As duas juntas promovem a cooperação que através de sua influência encorajam os indivíduos a superarem suas limitações biológicas (KOLASA, 1978, p.466).

### **1.7. Relação dos sentimentos com o desempenho**

Um chefe deseja de seus colaboradores que eles trabalhem com o máximo de qualidade e velocidade possíveis. Os colaboradores sabem disso, mas será que isso é relevante para eles? Seus objetivos podem ser de apenas manter o emprego, o que conseguem com um mínimo de esforço. Se os colaboradores acreditam que a empresa não se preocupa com eles (não importa se é verdade ou não, apenas o que sentem), este pensamento provoca-lhes sentimentos negativos em relação à organização.

Se a empresa não oferece aos seus colaboradores um ambiente com as condições básicas para se executar o trabalho, se o clima é de disputa e rivalidade entre os colegas, se o líder trata os funcionários de maneira hostil ou com indiferença, estará instalada uma situação negativa que poderá até influenciar na produtividade.

O fato dos sentimentos das pessoas intervirem, muitas vezes, no desempenho de uma função faz com que a qualidade do seu trabalho diminua. A melhor maneira de se evitar isto é ter cuidado de ocultar informações desagradáveis às pessoas, para que seu desempenho não seja afetado. São os sentimentos que dão sentido à nossa vida e que foram e serão responsáveis por todas as grandes mudanças na humanidade (ALMEIDA, 1992,p).

## 2. COMPORTAMENTO

### 2.1. Comportamentos de Sucesso

O comportamento organizacional é o estudo e aplicação de conhecimentos a respeito de como as pessoas agem dentro da organização.

Quando se deseja que as pessoas se empenhem em qualquer objetivo da empresa, não basta falar nele ou dizer que é importante. É preciso passar à ação. De preferência dar o exemplo. Para fazer com que as pessoas sejam simpáticas com os clientes, é necessário não só pedir que o façam, mas principalmente adotar o hábito para que este seja seguido.

Esta forma de resolver o assunto faz diretamente apelo à consciência causal o que torna as pessoas conscientes de como a sua conduta pode influenciar os resultados.

De maneira geral, se as pessoas se identificam com os objetivos e estão conscientes de que são possíveis de atingir, não existe a necessidade de controle externo.

Fazer com que as pessoas tenham a informação sobre os efeitos negativos das suas condutas não é o mesmo que criticar. Quando alguém chama a atenção para qualquer coisa que tenha sido mal feita, o primeiro reflexo é de defesa, de procurar justificar os erros. Ninguém gosta de ser criticado.

Criatividade para tornar os objetivos atrativos às pessoas, dar-lhes formação para que elas possam determinar a melhor forma de os atingir, e mais importante, elaborar um programa de divulgação das participações individuais (DPI). A DPI é o conjunto de procedimentos destinados a permitir aos participantes da organização as contribuições uns dos outros para o sucesso da organização (ALMEIDA, 1992, p.91).

O Autoconceito diz respeito a maneira de se perceber quanto à influência causada nos outros com relação ao que se faz ou se fala. O autoconceito é composto de:

- Valores: revela as preferências pessoais de cada pessoa, refere-se à base do caráter, compõem tudo aquilo que realmente importa na vida de cada um.
- Crença: São idéias que as pessoas tem do mundo.
- Competências: São áreas do conhecimento que compõem a capacidade e a habilidade que o indivíduo utiliza ao lidar com o mundo.
- Metas pessoais: São os objetivos ou eventos futuros que são perseguidos para satisfazer as necessidades.

## 2.2. O comportamento humano no trabalho

Segundo Leavitt, o comportamento pode ser causado, motivado ou dirigido para um alvo (KOLASO, 1978, p.283). O comportamento em geral pode ser manipulado por ações internas e externas a ele, seja positiva ou negativamente.

O comportamento pode ser causado quando se enfrenta uma situação onde é inevitável uma decisão ou atitude para se resolver um problema.

Pode ser motivado ou dirigido por influências internas (desejos, sonhos,etc) ou externas (gratificações, reconhecimento,etc).

Todo o trabalho por mais simples que seja dá direito à pessoa que o realiza a um respeito adequado e reconhecimento pelas suas aspirações e habilidades.

“As pessoas encontram maior satisfação no trabalho quando existe cooperação e trabalho em equipe” (DAVIS, 1992, p.17). Não há nada pior do que a sensação de que se é o único a se preocupar com o desenvolvimento da empresa.

Segundo Davis, o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem nas organizações. Os elementos chaves são: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente externo. Os conceitos fundamentais do comportamento organizacional relacionam-se com a natureza das pessoas, suas diferenças individuais, o comportamento motivado e o valor das pessoas.

De modo geral, o comportamento humano no trabalho não é padronizado. Devido as influências culturais adquiridas ao longo dos anos sobre as pessoas, todo comportamento é diferente nas diferentes situações apresentadas. Cada pessoa

carrega consigo conceitos, crenças, valores, os quais influenciam na hora de tomar certas atitudes. Por isso, é possível verificar em situações de conflitos comportamentos bastantes diversos, por exemplo: agressividade, fragilidade, etc.

### **2.3. Modelos de comportamento organizacional**

- Autocrático – Orientação gerencial formal, autoridade oficial. A administração parte do princípio que os empregados têm que ser dirigidos, persuadidos, forçados a produzir. Os empregados devem obedecer ordens. A orientação ao empregado é a de obediência ao patrão. O resultado para os empregados é a dependência ao chefe que tem o poder quase que absoluto de admitir, demitir e fazer-los suar. O desempenho é mínimo.
- Protetor – O enfoque de proteção leva o empregado a depender da organização para sua segurança e bem estar. Empregados que trabalham em um ambiente protetor tornam-se psicologicamente preocupados com suas recompensas e benefícios. Como resultado, os empregados trabalham felizes e contentes, mas não motivados, apenas oferecem uma cooperação passiva. Não se sentem realizados ou motivados.
- Apoio – Depende da liderança e é através dela que a administração promove um clima de ajuda ao crescimento, participação e envolvimento dos empregados e realização daquilo que são capazes no interesse da organização.
- Colegiado – É um grupo de pessoas que tem uma finalidade comum. O colegiado depende do fato da administração criar um sentimento de associação com os empregados. O resultado é a sensação dos funcionários em sentirem-se úteis, auto-disciplinados, sentindo-se responsáveis.

### **2.4. Reciprocidade entre indivíduos e organização**

As partes organização e indivíduo estão orientados por diretrizes que definem o que é correto e equilibrado e o que não é. Alguns sociólogos referem-se a uma norma

de reciprocidade e outros chamam de contrato psicológico. Todo contrato apresenta dois aspectos:

- Contrato formal e escrito é um acordo assinado com relação ao cargo a ser ocupado, ao conteúdo do trabalho, ao horário, ao salário, etc.
- Contrato psicológico – é uma expectativa que a organização e o indivíduo esperam realizar e ganhar com o novo relacionamento.

Uma fonte comum de dificuldade nos relacionamentos interpessoais é a falta de acordos explícitos e claros.

## **2.5. O homem como ser social**

Após considerar o homem como ser de relações sociais, deve-se evidenciar os aspectos facilitadores e impeditivos (barreiras, bloqueios, omissões), sejam em termos pessoais ou grupais, presentes nas interações sociais. A socialização tende a direcionar a vontade e os valores intrínsecos do indivíduo que desde a sua infância incorpora normas e valores vigentes na família, em seus pares, na sociedade, estabelecendo funções instrumentais, consumatórias, ajustadoras ou utilitárias, ego-defensivas, expressões de valores, de controle e apropriando-se dos fatores condicionantes de uma sociedade, desta forma, tem-se a formação do caráter do indivíduo.

A qualidade de vida no trabalho, refere-se a satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho. A qualidade de vida está diretamente relacionada ao desenvolvimento organizacional, ou seja, valorização no trabalho.

As organizações podem atuar na vida do indivíduo como integrador e enriquecedor, porém, podem desagregar e manipular as pessoas, dependendo da cultura adotada.

Mais importante que conviver, é saber relacionar-se com os seus semelhantes, tanto no ambiente social como no trabalho.

A variabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis. O raio de diferenças em aptidões é grande e os padrões de comportamento aprendidos são diversos. As organizações não dispõem de dados ou meios para compreender os seus membros em sua total complexidade.

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes de emoções de valores, etc) e externos (decorrentes do ambiente que o envolve das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições de fatores sociais de políticas, de coesão grupal existente), (CHIAVENATO, 2002, P. 79).

Todas as experiências vividas ao longo da vida, todas as atitudes tomadas em diferentes situações sejam elas boas ou más, todo o aprendizado obtido durante a infância a adolescência e vida adulta, tudo isso compõem o comportamento humano, que estará presente em todos os momentos onde poderá se defrontar com situações similares ou totalmente diferentes.

“Quando uma pessoa entra em uma situação de grupo, ela traz consigo seu eu total, tanto o emocional quanto o intelectual. Na verdade, certos aspectos do seu eu emocional tornar-se-ão mais salientes justamente porque ela esta numa situação de grupo. Tentativas para encobrir, ignorar ou fazer votos para que se afastem os aspectos interpessoais da interação grupal são muito semelhantes a varrer a poeira para baixo do tapete – cedo ou tarde o monte torna-se tão grande que alguém tropeçará nele” (KOLB, 1990, p.132).

Não há como disfarçar aspectos pessoais de outras pessoas, principalmente quando se é submetido a uma situação de pressão e estresse. Algumas pessoas tentam abafar ou camuflar comportamentos que revelam sua real intenção, porém estes, não são bem sucedidos quando encontram-se acuados.

“Um grupo é, em alguns aspectos, semelhante a uma máquina. Para que uma máquina continue a produzir um produto de alta qualidade, ela deve estar sob constante manutenção. A função de manutenção em um grupo é igualmente importante porque as pessoas trazem também seu eu integral para o grupo e não apenas a parte de si mesmas que tem a ver com a tarefa” (KOLB, 1990, p. 133).

Da mesma forma que são importantes os treinamentos para atualização e crescimento profissional, também é indispensável o desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais.

Fiedler relatou algumas pesquisas nas quais descobriu que os líderes eficientes, em contraste com os líderes ineficientes eram capazes de diferenciar entre seus seguidores em uma variedade de dimensões. Por exemplo: enquanto o capitão de um time de basquete que está perdendo tende a distinguir entre seus jogadores apenas em termos de sua capacidade global, o capitão do time que está ganhando tende a ser consciente de quem dribla bem, passa bem, lança bem, joga bem sob pressão e assim por diante. Em outras palavras, a administração eficiente parece ter um número maior de conceitos em seus esquemas conceituais e tendem a perceber diferenças entre seus subordinados ao longo dessas dimensões (KOLB, 1990, p.137).

Em função dos conceitos estarem ligados uns aos outros, a localização de um evento em um conceito usualmente indica onde o evento está localizado em cada um de toda uma rede de conceitos. Desta forma, é quase impossível tomar uma pequena quantidade de informações sobre características de uma pessoa ou eventos sem um grande número de implicações sobre outras características.

Imagens e estereótipos atuam dessa maneira, um exemplo é quando uma pessoa é negra, ou líder sindical, homossexual, etc, imediatamente faz-se uma imagem errônea da pessoa apenas porque a sociedade de modo geral, costuma rotular outras devido à pré-conceitos já enraizados.

O fato de ser dependente do sistema conceitual, significa hesitar muito para aceitar qualquer informação que não se ajuste a ele. Desta forma, só se aceita aquilo que se quer ver e bloqueia-se tudo aquilo que não se quer.

Um outro fator importante é que a interação social normal é conservadora, as normas sociais operam no sentido de preservar os padrões de interação e percepções

existentes. O sociólogo Erwin Goffman (On Face Work, 1955, pp 213-31), descreveu a tendência das pessoas para preservar a “fachada” que os outros lhe apresentam. Neste caso, quando alguém usa um comportamento fora do padrão atual, as pressões sociais se mobilizam para forçá-lo a voltar ao seu papel.

Uma conceituação teórica pode exibir as características para “fachada”.

- Área aberta – Quando uma pessoa vê outra da mesma forma que a outra se sente. Exemplo: o chefe se sente confiante e os demais também percebem o mesmo.
- Área desconhecida – Quando nem a pessoa nem os outros percebem.
- Área oculta – Quando os fatores são vistos pela pessoa porém esta esconde dos outros. Exemplo: o chefe sente-se inseguro mas tenta passar uma imagem de segurança aos outros.
- Área cega – Quando os outros vêem em alguém algo que nem ele percebeu. Exemplo: ansiedade que está prejudicando o trabalho.

Mover-se de uma área oculta para a aberta, requer um nível avançado de confiança e segurança psicológica que possa capacitar e compartilhar as autopercepções com os outros. Mover-se da área cega para a aberta requer feedback sobre como as pessoas percebem uns aos outros. Mover-se de áreas ocultas ou cegas em direção à área aberta requer um verdadeiro compartilhamento de percepções e compreensão para desenvolver pessoas.

## **2.6. Competência Interpessoal**

A competência interpessoal é mais comum de se observar nas categorias profissionais como: assistência social, psicoterapia, magistério, vendas, serviços de atendimento ao público, em geral.

Assim como a competência técnica necessita de cursos, seminários, leituras, experiências e prática para se especializar, a competência interpessoal também necessita de treinamentos especiais de laboratório.

A competência interpessoal se dá por meio da habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

Segundo C. Argyris (1968), essa habilidade requer três critérios (MOSCOVICI, 1975, p.37).

- a) Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação.
- b) Habilidade de resolver realmente os problemas interpessoais, de tal modo que não haja regressões.
- c) Solução alcançada de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas sem que haja ressentimentos.

A habilidade de lidar com situações interpessoais engloba várias habilidades, entre as quais: flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. Nesta fase, desenvolve-se a capacidade criativa para soluções ou propostas menos convencionais, com resultados duplamente compensadores: da resolução dos problemas e da auto-realização pelo próprio ato de criação, altamente gratificante para as necessidades do ego (estima), na hierarquia de Maslow. Outras habilidades consistem em dar e receber feedback. Assim, ampliam-se a capacidade perceptiva e o repertório comportamental do indivíduo saindo dos limites estreitos da conduta estereotipada do dia-a-dia.

## 2.7. Estilos Interpessoais

- **Estilo interpessoal I** – Evidencia o predomínio da área desconhecida com seu potencial inexplorado, criatividade reprimida e psicodinâmica pessoal preponderante. A pessoa assume um comportamento rígido e aversão a assumir riscos, fica retraída e observa mais do que participa. Este estilo demonstra sentimentos de ansiedade interpessoal e busca de segurança. Tende a gerar hostilidade nos outros, pois a falta de relacionamento é, geralmente interpretada em função das necessidades das outras pessoas e esta lacuna afeta sua satisfação. Encontrado com freqüência em organizações burocráticas, onde é conveniente evitar abertura e envolvimento.

- **Estilo Interpessoal II** – Caracteriza-se por uma tendência a perguntar muito sobre si mesmo, como os outros o percebem, o que acham de suas idéias e atos, utilizando o processo de feedback., apesar de não se expor muito como sinal de desconfiança nos outros. Expressa manter relações com nível razoável de participações no grupo. Procura saber geralmente, a posição dos outros antes de comprometer-se, fato que a longo prazo acaba irritando as outras pessoas gerando sentimentos de desconfiança, reserva, ansiedade, desgosto e hostilidade. Neste estilo, a pessoa pode ser vista como superficial e distante. As razões da pessoa não se expor pode ser o medo de ser rejeitada ou agredida, outra é não receber aprovação ou apoio se os outros conhecerem seus verdadeiros pensamentos e sentimentos. O fator principal das razões é a concepção de julgamento negativo de sua pessoa, o que poderia estar relacionado com auto-imagem depreciada e sentimentos de insegurança, e no outro extremo, com motivação de auto-afirmação e desejo de manipular ou controlar as outras pessoas através da retenção proposital de informações esclarecedoras. Os outros podem interpretar as motivações da pessoa dos dois modos. Consideram a falta de abertura como sinal de insegurança, passando a desprezar ou menosprezar a pessoa.
- **Estilo Interpessoal III** – Utiliza demasiadamente o processo de auto-exposição e pouco de solicitar feedback. Com participação atuante no grupo, diz o que pensa, como se sente em relação às outras pessoas, sua posição no grupo, podendo criticar freqüentemente a todos, com a convicção que está sendo franco, honesto e construtivo. Pode ser percebido como egocêntrico, exagerada confiança nas próprias opiniões e valorizando sua autoridade, além de sensível ao feedback que lhe fornecem. Pode desenvolver nos outros o sentimento de insegurança, hostilidade, ressentimento e defensividade com relação à pessoa. Neste caso, o receio em receber feedback tem razões psicologicamente variadas, tais como conhecer sua imagem pelos outros, necessidade de não perder poder, autoritarismo, etc. Este estilo provoca reações disfuncionais na comunicação interpessoal e prejudica a produtividade pelos ressentimentos, hostilidades e apatia decorrentes do processo.

- **Estilo Interpessoal IV** – Utilização ampla e equilibrada de feedback e auto-exposição. Permitindo franqueza e empatia pelas necessidades dos outros. Possui comportamento claro e aberto para o grupo, provocando menos erros de interpretação por parte dos outros. Pode gerar inicialmente nos outros a defensividade por não estarem habituados a relações interpessoais autênticas, o que pode ser ameaçador ou inadequado até em algumas situações ou contextos. A tendência a médio e longo prazo é estabelecer normas de franqueza recíproca, de modo, que a confiança, criatividade possam ser desenvolvidas para um relacionamento significativo e eficaz.

## 2.8. Barreiras à comunicação

A comunicação constitui a primeira área a ser focalizada quando se estuda as interações humanas e os métodos para mudança ou influência do comportamento humano. Trata-se de uma área em que cada pessoa pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia e em seu relacionamento interpessoal ou com o mundo externo. É também o ponto de maiores desentendimentos e conflitos entre duas ou mais pessoas, entre membros de um grupo, entre grupos e dentro da organização como um sistema.

Desta forma, sem comunicação não pode haver atividade significativa para as pessoas, tão pouco o processo de influência sobre o comportamento. É por meio da comunicação que os membros do grupo se ligam uns aos outros em uma atividade grupal destinada a realização de seus objetivos.

Na comunicação o comportamento também transmite uma mensagem. Cada pessoa passa uma imagem pessoal à outra enquanto se comunica. Além da mensagem que ela deseja transmitir, ela passa uma imagem de si mesma, os graus de especificidade e intensidade (primeira impressão), um conjunto de atitudes e sentimentos em relação à pessoa com quem se fala. O contrário também é verdadeiro, a pessoa com quem se fala reage aos estímulos que lhe são passados ou percebidos. Então, para não ser mal interpretado, o essencial é compreender as falhas da comunicação, e para isso, a maneira mais eficiente é o feedback.

Uma outra dificuldade da comunicação está no saber ouvir. Nem sempre se presta atenção ao que a outra pessoa está dizendo. O mais freqüente é ouvir apenas parte do que a outra pessoa diz e, então, imediatamente começar a formular a resposta, contra-argumento ou refutação. Algumas vezes a ansiedade em colocar seus pontos de vista é tão grande que nem se ouve o que a outra pessoa está dizendo. Normalmente, se ouve e responde apenas às palavras, mas não aos sentimentos que a outra pessoa está comunicando.

Existem barreiras que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas, são variáveis que intervêm no processo de comunicação e que afetam fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da recebida.

- barreiras pessoais – decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As mais comuns são em situações de trabalho os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais. As barreiras pessoais podem limitar ou distorcer as comunicações com outras pessoas.
- Barreiras físicas – interveniências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas, canal saturado, paredes que se antepõem entre a fonte e o destino, ruídos estáticos na comunicação por telefone.
- Barreiras semânticas – limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação – como gestos, sinais, símbolos, etc – podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado.

## 2.9. Tipos de barreiras

<b>Humanas</b>	<b>físicas</b>	<b>semânticas</b>
Limitações pessoais	espaço físico	interpretação palavras
Hábitos de ouvir	interferência física	translação linguagem
Emoções	falhas mecânicas	significado de sinais
Preocupações	ruídos ambientais	significado símbolo
Sentimentos pessoais	distância	decodificação de gestos
Motivações	ocorrências locais	sentido das lembranças

Além da influencia das barreiras, a comunicação pode ainda sofrer três males:

Omissão – quando certos aspectos a partes importantes da comunicação são omitidos, cancelados ou cortados por alguma razão, seja pela fonte, seja pelo destinatário, fazendo com que a comunicação não seja completa ou com que seu significado perca alguma substância.

Distorção – quando a mensagem sofre alteração, modificação, afetando e modificando seu conteúdo e significado original.

Sobrecarga – quando o volume ou quantidade de comunicação é muito grande e ultrapassa a capacidade pessoal do destinatário de processar as informações, perdendo grande parte delas ou distorcendo seu conteúdo.

## 2.10. Personalidade

Os tipos de personalidade variam de extrovertido a introvertido, sensitivo, intuitivo, pensativo, sentimental, avaliativo, perceptivo, ou modelos de dominância, avaliação de capacidades, ou conceitos simples como gentil, amigável, gênio, estúpido, etc. O aspecto mais importante desta relação é que a interação dos relacionamentos é influenciada pelas personalidades envolvidas.

“Personalidade é o conjunto de traços psicológicos com propriedades particulares, relativamente permanente e organizadas de forma própria. Ela se revela na interação do indivíduo com seu meio ambiente e individualiza a maneira de ser, de pensar, de sentir e de agir de cada pessoa. A personalidade pode ser modificada por fatores externos e internos, os hábitos, capacidades, motivos, necessidades, percepções pertencem à personalidade” (MOSCOVICI).

Embora a personalidade se mantenha estável ao longo do tempo, ela não se deixa sofrer a influência do meio ao interagir com ele. Os traços psicológicos podem ser desenvolvidos e modificados. O meio pode favorecer ou impedir o ajustamento do indivíduo. As frustrações, as pressões, quer físicas ou psicológicas, e o stress sob o qual o indivíduo vive são alguns dos fatores que podem levar à desintegração da personalidade e, portanto, a um desajustamento emocional.

### **2.11. Tipos de personalidade**

Segundo Richard W. Allen (1963), existem três tipos de personalidade existentes em quase todas as organizações baseando-se na maneira de cada um lidar com dois conjuntos essenciais de impulsos e emoções.

O primeiro conjunto, refere-se à expressão de afeto, simpatia e consideração pelos outros. O segundo, à expressão de agressividade, nível de atividade e luta contra os obstáculos. Os dois conjuntos estão presentes em todas as personalidades, mas apenas um deles torna-se mais evidente como característica geral de estilo de comportamento. Os tipos de personalidade são classificados em batalhador ou durão, auxiliador amistoso e crítico lógico.

- Orientação amistosa – aceitação das emoções empáticas, negação das emoções agressivas.
- Orientação durão - aceitação das emoções agressivas e negação das emoções empáticas, normalmente a pessoa em questão não consegue lidar com atitudes de amor, apoio e associação.

- Orientação do crítico lógico – a pessoa em questão só conseguirá seu mundo de compreensão lógica apenas se puder aceitar os sentimentos dos outros, sejam eles “amistosos” ou “briguentos”.

De acordo com Kolb, existem tipos de comportamentos emocionais que resultam de tensão e da tentativa de resolver problemas subjacentes como:

- Emoções agressivas – raiva, hostilidade, auto-afirmação.
- Emoções empáticas – amor, simpatia, desejo de ajudar, necessidade de associação com outros.
- Negação de todas as emoções.

Embora as proporções possam diferir de acordo com os grupos específicos, todos os grupos requerem os três estilos para um funcionamento efetivo.

## **2.12. Personalidade e organização**

As características de personalidades dos membros da organização influenciam a estrutura da empresa, positiva ou negativamente. Essa influência será tanto mais forte quanto mais altas forem as posições que os indivíduos ocupam na hierarquia organizacional.

“O indivíduo, por sua vez, possui energia mental, isto é, a força, o ímpeto que o faz pensar, montar planos, analisar, agir. Esta energia é variável e mutável. Dependendo do seu estágio e de sua direção, diferentes comportamentos reais poderão ocorrer. Esta energia psicológica não se relaciona, necessariamente com a energia física, podendo o indivíduo estar incapacitado fisicamente, porém mentalmente ativo” (CORADI, 1985,p97).

A origem desta força mental vem de uma cadeia complexa de necessidades ou motivos, que apresentam comportamentos que visam a satisfação. Para atender a esta satisfação a personalidade desenvolve aptidões que condicionam e modificam a conduta humana. Exemplos disto são os casos de pessoas até então consideradas incrédulas, e depois de passarem por uma situação de perigo onde suas vidas estavam em jogo, passam a ter atitudes totalmente contrárias as anteriores.

### 2.13. Atitudes

“É uma predisposição para reagir positiva ou negativamente, face a uma pessoa, um lugar ou uma circunstancia, é uma tendência que pode ser considerada uma inclinação para reagir numa ou noutra direção” (KOLASO, 1978, p.13)

São determinantes do comportamento relacionados ao desempenho. É uma predisposição a reagir a um estímulo de maneira positiva ou negativa.

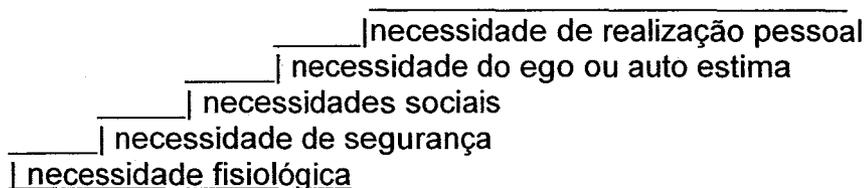
As atitudes são desenvolvidas ao longo do tempo por meio de experiências vividas e observadas.

A formação das atitudes é influenciada pela cultura, pelos grandes agregados a que ela pertence e pelos grupos primários.

### 3. MOTIVAÇÃO

Para explicar características da motivação, foram trazidas algumas teorias que oferecem uma compreensão básica sobre o que motiva os indivíduos.

- McGregor defende as teorias X e Y, sobre as quais, acredita que o perfil das pessoas será sempre determinado por uma das teorias.
- Teoria X – acredita que as pessoas são preguiçosas, desprovidas de ambição e desejo de assumir responsabilidades, egocêntricas, com tendências a agir contra as necessidades da organização e resistentes à mudança.
- Teoria Y – Defende que as pessoas são orientadas para o crescimento e desenvolvimento.
- Maslow por sua vez, defende a hierarquia das necessidades que acredita que as pessoas só mudam para níveis superiores de necessidade, quando os níveis inferiores já estão satisfeitos.



- Teoria do estabelecimento de metas – Existe uma crença de que o estabelecimento de metas pode ser uma causa do bom desempenho e de que ela está intimamente ligada à teoria das expectativas.
- Teoria do condicionamento e reforço operante – Segundo a teoria de Skinner, o comportamento do indivíduo pode ser alterado de acordo com a recompensa ou a punição que lhe for atribuída em determinada circunstância.
- Teoria da comparação social – esta teoria está relacionada em como as pessoas percebem a realidade com base em suas próprias experiências. Elas atribuem significado ou relações de causa/efeito a experiências específicas.
- Teoria da equidade – “As teorias de equidade se baseiam em processos comparativos, relações de trocas, justiça e injustiça de tais confrontos.”

Fundamenta-se da sensibilidade de cada pessoa em ver as questões de perdas e ganhos, nas comparações sociais, nas condições em que as pessoas percebem a igualdade ou desigualdade sentida, nos comportamentos e ações provocados pelas pessoas para compensar e reduzir o sentimento de desigualdade. Cada um de nós aplica esta teoria, seja em nossas experiências, nossa educação, no esforço que fazemos para conquistar algo, nas nossas habilidades, na maneira como nos vemos e nos preocupamos com nosso corpo e mente. O resultado ou prêmio para este comportamento se refletem no salário, nos elogios, nas recompensas materiais, no carinho, no poder. O contrário também é verdadeiro, o resultado também pode ser medido pela falta de elogios, repreensões, sentimento de desprezo, falta de poder, etc.

O interesse pelos estudos de equidade está crescendo devido a importância do assunto sobre as motivações humanas. “Precisamos saber o que propela ditadores, o que impulsiona assassinos, o que gera um prêmio Nobel, o que torna as pessoas apáticas, desinteressadas, o que motiva os indivíduos a se tornarem campeões em esportes, em concursos culturais, o que gera em doentes mentais, o que cria indivíduos saudáveis psicologicamente”(CORADI,1985,P174).

Segundo a pesquisa feita por Frederick Herzberg citada por Coradi,, os fatores que geram a motivação nos indivíduos são: “realização profissional”, “reconhecimento pelo trabalho”, o “trabalho em si próprio”, “responsabilidade”, e o “progresso”(CORADI, 1985, p. 144). “...a coisa mais importante da vida é a sensação de ser importante. O reconhecimento é a mais importante palavra usada em motivação” (Revista Venda Mais, 134 junho/2005, p26).

A motivação para a realização é uma força que impulsiona algumas pessoas a vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Estas pessoas são motivadas no intuito de crescer e progredir na escalada do sucesso. A realização, geralmente é mais importante do que as recompensas ou premiações.

A motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Krech, Crutch Field e Ballachey explicam que os atos do ser humano são guiados por sua cognição, pelo que ele pensa, acredita e prevê.

A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras, funciona com “desejo” e “receio”. O indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação aberta determina metas, para cujo alcance o ser humano gasta energia.

As pessoas são diferentes em relação à motivação. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais, também são diferentes, a capacidade de atingir os objetivos são diferentes. E ainda, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Por este motivo, o comportamento improdutivo do empregado é analisado ora sob o ângulo da fadiga ou da negligência, ora sob influência do taylorismo, como um problema de condições ambientais de trabalho, técnicas inadequadas ou ineficientes controles de supervisão.

O comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influi decisivamente no comportamento das pessoas. Causado por estímulos internos e externos.

“A motivação sem objetivos bem definidos, objetos sem o conhecimento necessário, conhecimento sem motivação ou sem normas bem definidas, vão condicionar percepções distorcidas que se refletirão em comportamentos inadequados” (MATOS, 1977, p.36).

Chiavenato defende que o comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado para algum objetivo (CHIAVENATO, 2002, P. 81).

Cada pessoa tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como resultado do ambiente cultural onde está inserido, afetando a maneira com que as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. De acordo com as pesquisas de David C. McClelland de Harvard, “revelam que as forças motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual elas cresceram como família, escola, religião, livros, etc (DAVIS, 1998, p.47)”.

O maior desafio da motivação consiste em liberar as energias das potencialidades para a auto-realização, o crescimento como pessoa, a individualização, a integridade do ser. É um processo incessante, cuja direção já é satisfatória e um fim em si. A satisfação significa aumento de tensão e a própria atividade é agradável, sendo apreciada sem a sensação de meio para um fim, ou mera preparação para o futuro.

Porém, este tipo de motivação só é possível a partir da satisfação razoável das necessidades básicas que são um pré-requisito para a motivação de crescimento e abundância. Não esquecendo que esta motivação baseia-se em pessoas saudias, que vivem com satisfação, que acham que vale a pena viver, apesar dos problemas, dificuldades e frustrações inevitáveis. Este é um relato positivo de vida que caracteriza pessoas empreendedoras, que agem, fazem, lutam, vencem, sentem satisfações e insatisfações como parte integrante de um processo global que é vivenciado plenamente.

### **3.1. O que faz as pessoas trabalharem mais ou menos**

Um estudo realizado por Frederick Herzberg (1959-1966) concluiu que os fatores que determinam a motivação não eram os mesmos que determinavam a desmotivação.

Exemplo: Se seu desempenho é 100 considerando um desempenho normal e seu ambiente de trabalho se degrada (o pusessem a trabalhar com pessoas de quem não gosta), se mudassem o chefe e o novo fosse pior, se outros recebessem aumento e você não, se mudassem seu local de trabalho por um pouco arejado, sombrio, com temperatura pouco adequada. Provavelmente seu empenho baixaria talvez para 80 ou 70 ou mesmo para 50, conforme a gravidade da mudança.

### **3.2. Consciência causal**

O comportamento humano é quase sempre equacionado em função dos seus feitos. Sempre que se pensa em fazer (ou não fazer) algo, imediatamente vêm à consciência os possíveis resultados desta ação.

Na empresa, muitas vezes alguém pensa “para que me esforçar? Faça bem ou faça mal o resultado é sempre o mesmo” ou “o que eu faço nem é tão importante assim” ou ainda “poupar nisto? Para que? A empresa tem tanto dinheiro que nem lhe fará falta se desperdiçar”.

Raciocínios como estes dão origem a desperdícios e trabalhos mal feitos.

Como evitar?

Uma das formas é aumentar a consciência causal das pessoas. Mostrar a elas como funciona a empresa, quais são os reflexos do seu desempenho no desempenho global, o que cada um faz e para quê, qual peso do desperdício e gastos supérfluos no resultado final, como se pode contribuir para a redução de custos.

O trabalho em si pode desmotivar quando se torna tarefa única, repetitivo, tornando-se enfadonho. O excesso de trabalho pode causar cansaço, fadiga, estresse. Por outro lado, a falta de trabalho pode gerar sensação de inutilidade.

A falta de trabalho, a sobrecarga, o trabalho monótono, repetitivo, o excesso de responsabilidade, o desajuste funcional, podem ser causadores de um sofrimento psíquico, capaz de submeter os trabalhadores a distúrbios ou doenças, conforme afirmam os especialistas em medicina do trabalho.

### **3.3. Clima Organizacional**

Clima organizacional significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade padrões de autoridade, relações sociais, etc.

O clima é resultante da cultura das organizações: de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta também dos acontecimentos fortemente positivos e negativos que ocorrem fora delas. (LUZ, 1996,P. 6)

Aspectos externos não tem impacto duradouro sobre o clima, ao contrario, os acontecimentos internos refletem de forma mais intensa sobre o clima.

O querer fazer manifesta o clima organizacional. Quando um funcionário “pode fazer”, “sabe fazer” e “quer fazer”, o que sente como resultado é um trabalho satisfatório. Mas, quando não quer, ou quando ele não faz o trabalho, ou faz mal feito, ou ainda, o

faz bem feito, porém com má vontade, contrariado. É nessa simples explicação que reside toda importância do clima organizacional uma vez que o querer fazer pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

“Clima organizacional é consequência da saúde mental de uma organização, dos trabalhadores e das transações mantidas com o ambiente. O clima organizacional pode ser determinado pelas motivações dos indivíduos e de aspectos formais administrativos como: padrões de comunicação, estilos de liderança, padrões de desempenho, que direta ou indiretamente afetam tais relacionamentos e ao mesmo tempo são por eles influenciados” (Kanaane).

Segundo Roberto Kanaane, o conceito de cultura e de clima organizacional podem ser definidos como: “...o grau de formalidade e de informalidade presentes nos respectivos ambientes organizacionais, denotando a maior ou a menor flexibilidade das relações entre seus membros”. “O nível de sinergia existente em um sistema organizacional dependerá das energias emanadas por este sistema, tais interações refletem um conjunto de possibilidades que vão desde as relações facilitadoras de cooperação, colaboração e participação, até as relações que impedem seu funcionamento adequado, ou seja, conflitos não administrados e competições exacerbadas, rivalidades, disputas pelo poder”.

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Quando um líder evita tomar uma decisão baseado em sentimentos e valores dos envolvidos, este comportamento pode acarretar resultados incompatíveis com relação as expectativas organizacionais, podendo ocorrer baixa produtividade, padrão de qualidade não adequado, desajustamento e inaptações dos indivíduos e grupos nos respectivos postos de trabalho, e principalmente, a queda da lucratividade da empresa, ou ainda, a perda da imagem frente ao mercado.

O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. Qualquer experiência vivida pelo indivíduo

seja no ambiente organizacional ou social, afetarão de maneira sistemática os aspectos inerentes à personalidade humana de forma global, ou seja, suas emoções, seus sentimentos, seus pensamentos, raciocínio, razão, intuição.

Os conflitos que estão diretamente associados ao processo de deterioração organizacional impedem o crescimento, o desenvolvimento e a saúde dos indivíduos e da organização a que pertencem. O dia-a-dia de trabalho traz consigo contradições e ameaças à integridade, individual e grupal, com reflexos diretos e indiretos no ambiente de trabalho. As discordâncias ou hostilidade entre indivíduos ou grupos dentro da organização, pode ser visto como uma percepção de diferenças de pontos de vista individuais ou incapacidade de solucionar os problemas que surgem. Pode significar desavenças, rivalidades ou divergências de opinião. A fonte para estas divergências podem ser a existência de vários graus de autonomia funcional dentro da organização, insubordinação, busca pelo poder por privilégios e recompensas.

Segundo Idalberto Chiavenato o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc. Todavia quando há baixa motivação entre os membros seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades. O clima organizacional tende a baixar caracterizando-se por estados de depressão desinteresse, apatia, insatisfação, etc. Podendo em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, etc, típicos de situações em que membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greve, piquetes, etc).

O conceito de clima organizacional, envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que:

- É percebida ou experimentada pelos membros da organização e
- Influencia o seu comportamento

O clima organizacional refere-se especificamente as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam a

provocação de diferentes espécies de motivação em seus participantes. (CHIAVENATO, 2002, p. 94).

O clima do grupo pode variar desde sentimentos de bem-estar e satisfação até mal-estar e insatisfação, passando por gradações de tensão, estresse, entusiasmo, prazer, frustração e depressão. A cultura e o clima do grupo refletem o ambiente e a imagem do grupo. Estes fatores concorrem para a qualidade do comportamento ou desempenho grupal em um determinado período.

A energia produzida nos comportamentos individuais pode direcionar-se para resultados extremos desde a divisão de forças, e a individualização de esforços e resultados até a soma das partes representado pela sinergia grupal.

### **3.4. Tipos de Clima**

Bom : Quando predominam atitudes positivas. Quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação na maior parte da mão-de-obra.

Prejudicado ou ruim : Quando variáveis organizacional ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresse pelo cumprimento das funções, resistência (manifesta ou passiva) às ordens, ruído das comunicações. A intensidade com que estes sintomas se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém, ambos são desfavoráveis às organizações. (CHIAVENATO, 2002, p.37).

### **3.5. Indicadores do clima**

Vários são os comportamentos percebidos nas empresas, os quais revelam o clima organizacional: Envolvimento das pessoas com os resultados, seu tempo médio de permanência nas organizações, o absenteísmo, a qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados, os rumores, a participação nos eventos promovidos pela empresa, as greves, a apatia, a integração, o turn over, os conflitos, o entusiasmo, a cooperação entre indivíduos ou grupos, entre outros.

O clima organizacional é afetado por:

- Conflitos – intra-organizacionais: ocorrido entre pessoas, grupos ou pessoas com a organização.
- Fatores positivos e negativos da organização.
- Fatores externos à organização.

A variável importante para o clima organizacional é o estilo de liderança. O papel da chefia é fundamental na satisfação da equipe de trabalho. Dela depende, em boa parte, o salário e a concessão de aumentos salariais. Dela depende a motivação da equipe sob forma de distribuição de trabalhos desafiantes. Dela depende a organização dos setores.

Por tudo isso, é comum os indivíduos se acomodarem diante do baixo desempenho de seus chefes, contra o qual pouco podem fazer, sob pena de perderem seus empregos, restando-lhes apenas o conformismo, a insatisfação ou o adeus a organização. As pessoas vão se sentindo enganadas, desprestigiadas, e por final ficam insatisfeitas.

### **3.6. Desenvolvimento Organizacional**

O desenvolvimento organizacional pode ser visto como estratégia de intervenção que utiliza processos grupais para focalizar toda a cultura de uma organização, com o objetivo de provocar mudanças planejadas.

Um dos grandes desafios da organização é o da conciliação dos objetivos do negócio com os objetivos sociais. O desafio hoje é o da simultânea conciliação desse par de objetivos com os objetivos dos indivíduos que os integram.

A insatisfação com os padrões do dia-a-dia no trabalho é uma constante, o que é revelado por tendências de baixa produtividade e pelos indicadores clássicos da motivação humana tais como o absenteísmo, passividade, rotatividade.

As reivindicações já não se restringem apenas à melhoria das condições de trabalho e remuneração. Ampliam-se para o questionamento da qualidade de vida no trabalho (FOGUEL, 1988, p.232).

Na abordagem de Lickert fundamentando os novos padrões de gestão, questiona quais deveriam ser as propriedades de um líder nas relações com seus subordinados para desenvolver comportamentos compatíveis. Para ele, a relação entre subordinados e líderes deve ser de apoio, amigável e de confiança, para que haja maior integração entre eles e principalmente, que se possa criar um ambiente favorável à cooperação entre as equipes, maior envolvimento nas decisões, união e estabelecimento de autocontrole para medida de desempenho (CORADI, 1985, P.157).

A eficiência da empresa pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais. Pela criação de um clima realizador, um administrador pode estimular comportamento orientado para a realização em pessoas com pouca motivação para isso.

O desenvolvimento humano é sistêmico, abrangente e não exclusivista. Programas de aprendizagem, para todos os níveis, devem constituir-se em práticas habituais. O próprio exercício do trabalho, quando bem orientado, é o melhor processo de desenvolvimento. O trabalho, em si, como motivador é uma das grandes descobertas da moderna psicologia industrial (MATOS, 1977, p.333).

Muitas empresas tomam conhecimento da ineficiência no trabalho e entregam a responsabilidade de resolver o problema a técnicos da organização. Estes diagnosticam os problemas e propõem soluções. Modificam-se os sistemas e a organização, mas não substituem a maneira de pensar dos administradores e dos empregados, com relação aos problemas. O resultado pode ser comparado ao de colocar roupa nova em corpo velho, ou seja, a inexplicável ineficiência dos novos métodos acaba sendo arquivado.

A melhor maneira de se ensinar chefes e funcionários a pensar em produtividade é alertar a consciência profissional para a realidade de que não basta produzir dentro dos padrões estabelecidos, mas produzir melhor por meio de melhorias de métodos e do aperfeiçoamento da força de trabalho de cada um. Desta forma, o espírito de rotina é

superado pela eficiência do espírito de produtividade. A rigor todos os problemas de ineficiência estão ligados à necessidade de treinamento.

### 3.7. Modelos de grupo

#### - **Semimecânico**

Visto como máquina pois o comportamento do grupo se compara a um jogo que após jogado tantas vezes, os jogadores podem prever o que acontecerá.

#### - **Orgânico**

Semelhante a um organismo biológico, forma-se, cresce, alcança a maturidade depois adota um comportamento de auto-preservação, protegendo-se de perigos e explorando o ambiente para suas necessidades.

#### - **Conflito**

Baseado na constatação de que não há como satisfazer todas as necessidades internas e desta forma, atender a todas as exigências externas. Principalmente, em relação à liberdade, a posição/status, recursos, competência, poder, prestígio, afeto. Defendem que as mudanças resultam das lutas de interesses e desejos.

#### - **Equilíbrio**

Formado de um sistema de equilíbrio que apesar de qualquer distúrbio interno ou externo, tende a ser neutralizado por forças opostas de modo que o sistema retorne ao estado anterior de equilíbrio.

#### - **Estrutural – Funcional**

É considerado um sistema com objetivos, fronteiras cuja sobrevivência é problemática, distinguindo-se as exigências e as capacidades em quatro áreas:

- Adaptação: Renovação quando recursos antigos não servem mais, buscam-se novos.
- Consecução de objetivos: Superação de obstáculos para atingir o objetivo.
- Integração: Coordenação entre as partes, superação das diferenças intergrupais.

- Manutenção de padrão: Reforço de sentimentos e regras, padronização, confirmação de crenças e afirmação de valores, sob pressões contraditórias.

A medida que o grupo progride em direção a seus objetivos, os membros do grupo sentem-se gratificados. A mudança é determinada pela inter relação das exigências das quatro áreas, pela aprendizagem acumulada e pela utilização eficiente desta aprendizagem.

- **Cibernético de crescimento**

O grupo é concebido como um sistema de processamento e informações capaz de aumentar sua capacidade. Porém, a autodeterminação e o crescimento dependem de três tipos de feedback:

- Dirigido ao objetivo: Envolve observação e intervenção no ambiente para alcançar objetivos grupais.
- Complexo de reconstituição: Promove mudanças internas para substituir divergências ou incompatibilidade entre normas, conhecimento de técnicas e realidades externas para consecução do objetivo grupal.
- Conscientização ou consciência do próprio sistema: Envolve funções de observação e compreensão sobre suas ações.

O crescimento grupal não ocorre automaticamente, depende diretamente dos integrantes que são capazes de crescimento pessoal e de comprometimento com o desenvolvimento do grupo ao mesmo tempo.

“Schutz (1958) também considera essas duas dimensões, dependência e interdependência, como fatores centrais em sua teoria de compatibilidade de grupo, indicando que o determinante estratégico de compatibilidade é a dosagem específica de orientações para autoridade com orientações para intimidade pessoal” (MOSCOVICI, 2001, p.108).

A identificação e compatibilidade do grupo é importante para a construção de equipes de trabalho.

No desenvolvimento do grupo também deve ser considerado os aspectos de personalidade dos membros com relação às dimensões de autoridade e intimidade além dos objetivos do grupo, bem como, contexto físico-social.

Schutz nota três zonas de necessidades interpessoais existentes em todos os grupos:

- a) **Inclusão:** Que significa a necessidade de sentir-se considerado pelos outros, ou seja, o interesse dos outros pela sua participação no grupo. A fase ocorre quando cada membro do grupo procura seu lugar através de tentativas para encontrar e estabelecer os limites da sua participação no grupo, o quanto vai dar de si, o quanto espera receber, como se mostrará ou que papel desempenhará primeiramente. É uma fase de estruturação do grupo de forma ativa experimental.
- b) **Controle:** Significa o respeito pela competência e responsabilidade pelos outros e a consideração dos outros por competência e responsabilidade ao indivíduo. Depois de encontrado o seu lugar, cada membro passa a interessar-se pelos procedimentos que levam às decisões, ou seja, pela distribuição do poder no grupo e controle das atividades dos outros, é uma fase de jogo de forças, competição e liderança, discussões, sobre metas e métodos, atuação do grupo e formulação de normas de conduta dentro do grupo. Cada um busca atingir um lugar satisfatório às suas necessidades de controle, influência e responsabilidade.
- c) **Afeição:** Sentimentos mútuos ou recíprocos de amor aos outros e ser amado ou, sentir-se amado. Após resolvido os problemas de controle, os membros começam a expressar e buscar integração emocional. Surgem abertamente manifestações de hostilidade direta, ciúme, apoio, afeto e outros sentimentos. Cada um procura conhecer as possibilidades de intercâmbio emocional e estabelecer limites quanto à intensidade e qualidade das trocas afetivas. O clima emocional do grupo pode oscilar entre momentos de grande harmonia e tensão. A tendência é estabelecer um clima afetivo positivo dentro do grupo e que traz satisfações a todos, porém, este clima pode passar ao lado oposto.

O comportamento individual é uma combinação de quatro outros tipos de comportamento nessas zonas e fases: o comportamento deficiente, o excessivo, o patológico e o ideal, à medida que as necessidades são ativadas e satisfeitas.

O ciclo das fases inclusão, controle e afeição, pode repetir-se várias vezes durante a vida de um grupo, independente da sua duração.

Os grupos podem reagir de várias maneiras frente a um problema já que não existem padrões estabelecidos como procedimentos ou hábitos tradicionais. Para alguns o modo de reagir é pensar sobre a situação, procurar e elaborar princípios, buscar dados necessários e relevantes, elaborar soluções para as dificuldades. Este modo de reagir envolve tentativas de compreender e lidar com as realidades da situação e de análise de fatores importantes como base para qualquer ação que possa ser efetuada. Esta é uma forma sofisticada e aprendida de reagir que W. R. Bion (1970) chamou de trabalho-tarefa (MOSCOVICI, 2001, p.118).

Um segundo modo de reagir, consiste em responder emocionalmente à situação que podem tomar várias formas:

1. Pode-se procurar alguém, o líder ou outro membro externo, tal como um conjunto de procedimentos, para a proteção ou orientação. Chamada de modalidade dependência.
2. Pode-se atacar o que ou quem se percebe como responsável pelo estresse, isto é, responder com agressão, ao invés de adaptar-se a lidar com o problema. É a modalidade luta.
3. Pode-se sair ou deixar o grupo física ou psicologicamente e não lidar com o estresse nem fazer esforços para remove-lo. Modalidade fuga.
4. Pode-se, através de relações pessoais mais íntimas, expressar livremente sua ansiedade, pode-se descobrir como outros se sentem e, através de sentimentos compartilhados, reduzir a sensação de inadequação e culpa criada pelo estresse. Modalidade união.

A composição do grupo pode ser decisiva além do estilo de liderança. Acredita-se que um grupo, no qual as quatro modalidades emocionais estão representadas, será mais produtivo quando se pensa sobre as contribuições de cada uma das tendências.

Luta tende a injetar a vitalidade na atividade do grupo, incrementar envolvimento emocional e estimular a criatividade. Dependência é lícita em áreas nas quais a competência é inadequada e o grupo então necessita apoiar-se em outros recursos.

Além disso, dependência contribui para organização e procedimentos ordenados. Fuga afasta o grupo de níveis de luta que poderiam ser muito difíceis no momento ou que levariam a crises e contribui para a tarefa ao nível cognitivo. União contribui para laços coesivos que constroem força e solidariedade grupal.

Um grupo atuante, produtivo, engloba uma combinação de todas essas tendências emocionais. Cada uma tem seu lugar no esquema total do processo de grupo. O significado de uma resposta emocional particular, quando visto como uma contribuição de um membro, depende das circunstâncias no grupo num dado momento.

### **3.8. Feedback**

É um processo de ajuda para mudanças de comportamento. É a comunicação de uma pessoa ou grupo no sentido de fornecer informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. O feedback ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos. Para que o feedback torne-se um processo útil ele precisa ser:

- Descritivo – Relata um evento permitindo ao indivíduo ouvir e sentir-se à vontade para utilizar aquela informação como julgar conveniente.
- Específico – Ser objetivo sem precisar citar um comportamento em determinada ocasião.
- Compatível com as necessidades (motivacionais) de ambos comunicador e receptor – levar a informação não apenas satisfazendo a necessidade do comunicador, mas também do receptor.
- Dirigido – Para comportamentos que o receptor possa modificar pois em caso contrário, a frustração será apenas incrementada se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar.
- Solicitado ao invés de imposto – Quando o receptor formular perguntas que os que observam possam responder.
- Oportuno – Quando houver prontidão da pessoa para ouvir.
- Esclarecido – Diz respeito à clareza e objetividade, ou seja, se o receptor entendeu a mensagem exatamente como foi passada pelo comunicador.

É difícil aceitar feedback, pois requer assumir ineficiências aos outros publicamente.

Nas situações de trabalho, teme-se afetar o status ou imagem. Também se receia o que os outros pensam a respeito. Quando existe um sentimento de ameaça a reação é defensiva, evita-se o contato com o responsável, e algumas vezes até a reação é de ataque ao outro. A resolução de um problema pode significar descobrir e reconhecer algumas facetas da personalidade que normalmente evita-se pensar.

O hábito de dar feedback, não é muito utilizado nas organizações, talvez em função do medo da reação do outro, sua mágoa, sua agressão. Muitas vezes, a pessoa não está preparada para receber feedback, ou não deseja nem sente necessidade.

Porém, é necessário o uso do feedback, tanto positivo quanto do negativo. É preciso saber o que se faz de adequado e inadequado, para que seja possível corrigir ou manter atitudes e ações.

Quando se recebe um feedback de alguém, é necessário confronta-lo com reações de outras pessoas para verificar se há necessidade de mudar o comportamento de maneira geral ou somente em relação à pessoa.

### **3.9. Liderança**

É o processo de encorajar, motivar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. “O grande desafio está na habilidade do líder em conciliar pessoas e tarefas, sem perder de vista os objetivos e metas organizacionais” (GOLDBARG).

O trabalho do líder é usar a estrutura, o apoio e as recompensas para criar um ambiente de trabalho que ajude os empregados a atingirem os objetivos da organização. Criar a orientação para o objetivos e desenvolver o caminho em direção aos objetivos para que sejam atendidos.

### 3.10. Poder e política dentro da liderança

- Poder – É a habilidade de influenciar as outras pessoas e os acontecimentos. O poder é conseguido pelos líderes tendo por base as próprias personalidades, suas atividades e as situações nas quais operam.
- Política – Relaciona-se com as formas pelas quais os líderes ganham e usam o poder. A política diz respeito ao equilíbrio do poder (livrar a cara), compromissos engenhosos, trade offs, e muitas outras atividades. Para se chegar ao topo das organizações é necessário ter habilidade política, pois ela é essencial para alcançar o sucesso, bem como, suavizar o caminho para o desempenho dos subordinados.

### 3.11. Tipos de poder

- Poder pessoal (carismático e de personalidade) – Habilidade de desenvolver seguidores a partir da sua própria personalidade. Possuem magnetismo pessoal, um ar de confiança e uma crença naqueles objetivos que atraem e mantêm seguidores. Geralmente são sensíveis as necessidades das pessoas.
- Poder legítimo – Conhecido como poder da posição e do poder oficial, vem da autoridade superior. Utiliza-se para controlar pessoas, recompensando ou punindo.
- Poder especialista – Autoridade que vem do conhecimento, respeito que se conquista com o nível de conhecimento atingido em determinadas áreas.
- Poder político – Vem do apoio do grupo que nasce da habilidade de liderar pessoas e sistemas sociais.

### 3.12. Processo de mudança

Para que haja mudança nas pessoas, é necessário que elas passem por algum tipo de desequilíbrio ou uma crise que propicie alteração de percepções, novas idéias, sentimentos, atitudes, comportamento. A pessoa passa a ter dúvidas a certezas

anteriores, inicia-se o processo de ansiedade e motivação para examinar o novo, o diferente o contraditório.

Na seqüência, a pessoa passa a se questionar mais, começa a perceber novas informações e idéias que provocam surpresa, dúvida, insatisfação, questionamento, interesse em continuar descobrindo este novo assunto, levando a sensibilização, conscientização do problema e a necessidade de mudanças para resolver os problemas identificados.

A fase seguinte consiste na decisão pela mudança e sua implementação, é onde se aprende a atualizar novas atitudes, opiniões e comportamentos.

Neste ajustamento, o indivíduo substitui aspectos antes considerados inadequados por outros mais apropriados.

A resistência à mudança ocorre principalmente em função do medo do novo. Do sentimento de ameaça àquilo que teoricamente é percebido como seguro e organizado.

#### 4. CONCLUSÃO

No convívio diário de uma equipe de trabalho é fundamental que as relações entre as pessoas sejam amistosas, de cooperação. Não há como criar um clima organizacional sem que haja o interesse e o comprometimento das pessoas. Há de se desenvolver a mais importante habilidade do ser humano: a de se relacionar com outras pessoas. E esta, é a chave para um ambiente agradável e favorável ao desenvolvimento das atividades.

Contudo, as pessoas se diferenciam umas das outras devido à formação, suas crenças e valores, suas personalidades, seus gostos, tornando algumas destas relações mais difíceis em função destas diferenças.

Realmente não é tarefa muito fácil conviver com pessoas com quem não simpatizamos muito bem. E quando isso acontece, é visível o clima hostil, muitas vezes de ironia ou de desprezo, e é provável que esta situação possa desencadear um problema ainda maior: a interferência negativa na produtividade prejudicando principalmente a organização.

Fala-se no relacionamento difícil, todavia, existem outros exemplos que também prejudicam a empresa:

- Quando não se estabelece um limite para a amizade dentro da organização e se confundem o profissional com o pessoal;
- Quando há muita politicagem dentro do sistema organizacional, e as coisas só funcionam quando há troca de favores favorecendo somente àqueles que participam;
- Quando o funcionário não se sente valorizado pela empresa;
- Quando a empresa não demonstra se preocupar com as condições salariais ou ambientais do funcionário. Ou mesmo, quando suas políticas e diretrizes não são bem claras e definidas e principalmente por não envolverem os funcionários.

Não pretendo desbancar nem tirar o título de grau de importância de qualquer das áreas envolvidas de uma organização, mas quero apenas externar minha opinião: As empresas, de modo geral, estão sempre buscando melhorar a produtividade, seja

investindo na tecnologia de máquinas e de sistemas de informação, seja no treinamento das pessoas. Porém, de que adianta o capital investido se as pessoas não estiverem envolvidas e comprometidas? É necessário criar um clima organizacional favorável onde as pessoas possam desenvolver suas atividades com comprometimento e dedicação e que o resultado desta parceria seja positivo para ambos os lados: empresa e funcionário.

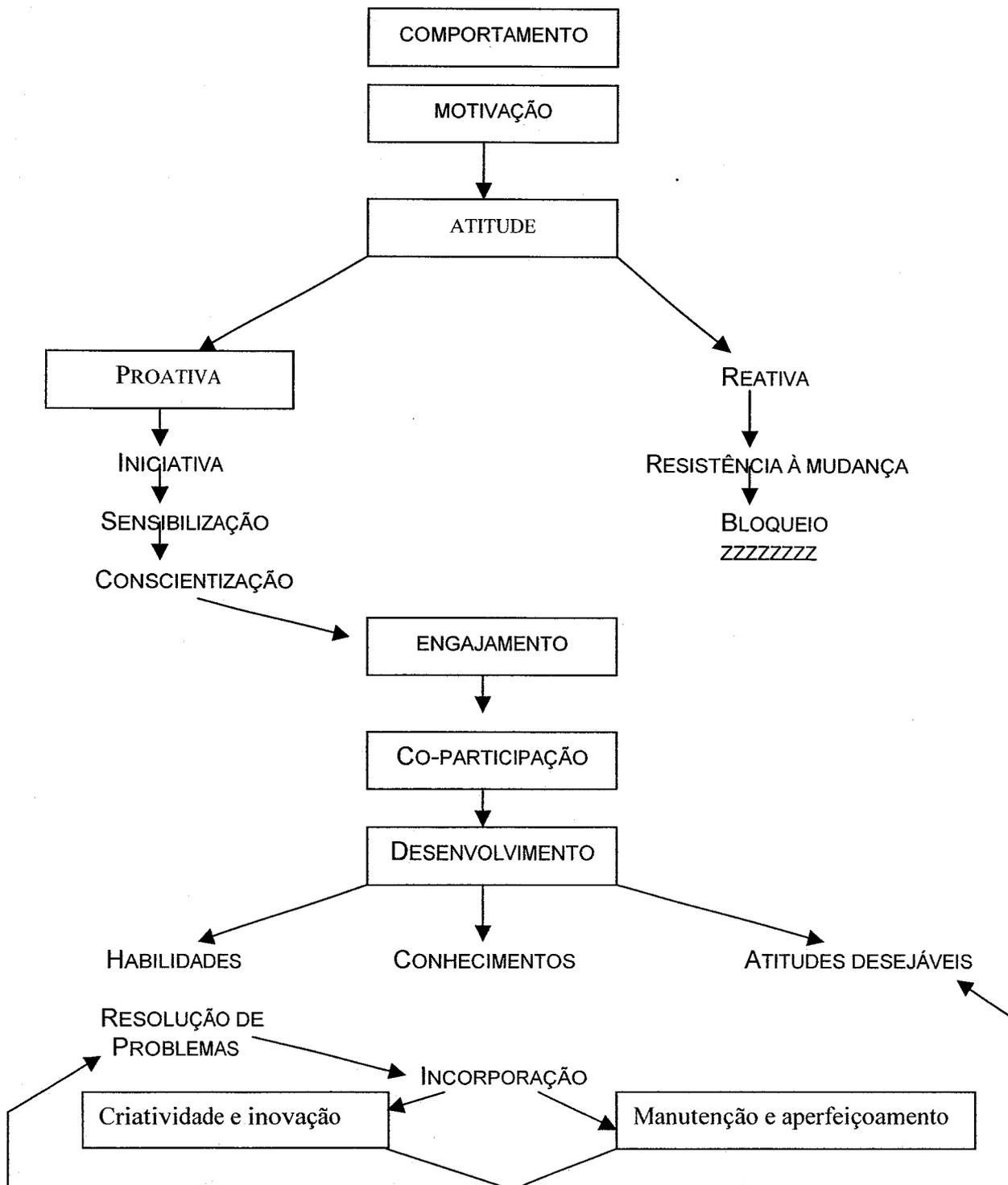
**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AGUIAR, M.A.F. – Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo, Ed. Excellus Ltda, 2000.
- ALMEIDA, F.N. – Comportamentos de Sucesso. Portugal, Ed. Grow de Portugal, 1992.
- BERELSON, B.; STEINER, G.A. – Comportamento Humano. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1971.
- BERGAMINI, W.C. – Desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo, Ed. Atlas, 1987.
- BERGAMINI, W.C. – Psicodinâmica da Vida Organizacional. São Paulo, Ed. Atlas, 1997.
- BOOG, G. – Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, Ed. Makron Books.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. – Elementos de Comportamento Organizacional.
- CHIAVENATO, I. – Recursos Humanos. São Paulo, Ed. Atlas, 2002.
- CORADI, C.D. – O Comportamento Humano em Administração de Empresas. São Paulo, Ed. Pioneira, 1985.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. – Comportamento Humano no Trabalho. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1992.
- DEJOURS, C. – A Loucura do Trabalho, Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo, Ed. Cortez, 1997.
- FOGUEL, S.; SOUZA, C.C. – Desenvolvimento Organizacional. São Paulo, Ed. Atlas, 1988.
- FREEMANTLE, D. – Chefes Incríveis. São Paulo, Ed. Makron, 1990.
- GOLDBARG, M. – Times Ferramenta Eficaz para Qualidade Total. São Paulo, Ed. Afiliada ABDR-Makron Books, 1995.
- KOLASA, B.J. – Ciência do Comportamento na Administração. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1978.
- KOLB, D.A.; IRWIN, M.; MCINTYRE, J.M. – Psicologia Organizacional, Uma Abordagem Vivencial. São Paulo, Ed. Atlas, 1990.
- LUZ, R. – Clima Organizacional. Rio de Janeiro, Ed. Quality Mark, 1996.
- MATOS, F.G. – Administração para Crescimento Empresarial. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1977.

- MAY, R. – O Homem a Procura de Si Mesmo. Rio de Janeiro, Ed. Vozes, 1995.
- MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. – Administração. São Paulo, Ed. Saraiva, 1999.
- MORAN, T.R. – Desenvolvendo Organizações Globais. São Paulo, Ed. Futura, 1996.
- MOSCOVICI, F. – Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro, José Olympio Editora, 2001.
- MOSCOVICI, F. – Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro, LTC, 1997.
- MOSCOVICI, F. – Renascença Organizacional. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Ed. Ltda, 1988.
- MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. – Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo, Ed. Atlas, 1997.
- PARIKH, J. – Administrando Relacionamentos. São Paulo, Editora Cultrix, 1999.
- Revista Venda Mais, Edição Junho/2003 nº 111 – A Arte do Relacionamento no Ambiente de Trabalho.
- SALOMON, D.V. – Como Fazer uma Monografia. São Paulo, Martins Fontes Ed. Ltda, 2001.
- TACHIZAWA, T. ; MENDES, G. – Como Fazer Monografia na Prática. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- VERGARA, S.C. – Gestão de Pessoas. São Paulo, Ed. Atlas, 2000.

ANEXO I

GRÁFICO DE COMPORTAMENTO – KURT LEWIN (1951)



## ANEXO II

### Exemplos de forças identificáveis em grupos de treinamento e desenvolvimento

Impulsoras	Restritivas
------------	-------------

#### I Ambientais

- |                            |                                 |
|----------------------------|---------------------------------|
| * Recursos suficientes     | * Pressões normais externas     |
| * Equipamento adequado     | * Horário rígido                |
| * Instalações confortáveis | * Interferências / interrupções |
| * Ambiente prazeroso       | * Equipamento falho             |
| * Tempo disponível         | * Tamanho do grupo              |
| * Isolamento / privacidade | * Ambiente desagradável         |

#### II Grupais

- |                                       |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|
| * Motivação                           | * Defensividade              |
| * Cordialidade                        | * Apatia                     |
| * Aceitação de diferenças individuais | * Hostilidade                |
| * Ritmo das atividades                | * Dependência do coordenador |
| * Liderança                           | * Normas ambíguas            |
| * Confiança recíproca                 | * Silêncio                   |
| * Espontaneidade                      | * Desorganização             |
| * Interdependência                    | * Facções                    |

#### III Individuais

- |                              |                                      |
|------------------------------|--------------------------------------|
| * Empatia                    | * Objetivos conflitantes             |
| * Competência do coordenador | * Dominação / manipulação            |
| * Suporte emocional          | * Rigidez / intransigência           |
| * Busca de informações       | * Timidez                            |
| * Troca de experiências      | * Disputa pelo poder                 |
| * Inovação                   | * Alianças em duplas/trios/subgrupos |
| * Facilitação de comunicação | * Evasão                             |
|                              | • Divergências pendentes             |

## ANEXO III

## Estilos de comportamento ligados a personalidade

Amistoso	Briguento	Pensador lógico
Um mundo de amor, afeição, ternura, simpatia	Um mundo de conflitos, lutas, poderes, afirmações	Um mundo de compreensão, lógica, sistemas, conhecimento
<b>Comportamento de manutenção e voltado para a tarefa</b>		
Harmonizar Fazer compromissos Colocar limites por cautela Encorajar Expressar afeição	Iniciar Coordenar Procurar resultados Procurar consenso Explorar diferenças Colocar limites através de ordens	Recolher informações Clarificar idéias e palavras Sistematizar Procedimentos
<b>Conceitos usados na avaliação dos outros</b>		
Avaliar a lógica das propostas Quem é afetuoso e quem é hostil? Quem ajuda e quem fere os outros?	Quem é forte e quem é fraco? Quem está ganhando e quem está perdendo?	Quem é brilhante e quem é estúpido? Quem é preciso e quem é impreciso? Quem pensa claramente e quem é obscuro?
<b>Métodos de influência</b>		
Apaziguamento Apelar para a piedade	Dar ordens Oferecer desafios Ameaçar	Apelar para regras e regulamentos Apelar para a lógica Referir-se a "fatos" e conhecimento esmagador
<b>Medos pessoais</b>		
- de não ser amado - de ser subjugado por sentimentos de hostilidade	- De perder sua capacidade de luta (poder) - De tornar-se "mole" e "sentimental"	- De seu mundo não ser ordenado - De ser subjugado por amor ou por ódio