

DIMENSÃO HUMANA NO TRABALHO

MARIA CANDIDA CHAVES BOCATER

2ª EDIÇÃO

N.Cham. 005.32 B664d 2 ed. SENAI
Autor: Bocater, Maria Candida Chaves
Título: Dimensão humana no trabalho.



5113

Ac. 4192

Ex.1 CNI ACIND ERS



**DIMENSÃO
HUMANA NO
TRABALHO**

Confederação Nacional da Indústria – CNI e Conselho Nacional do SENAI

Carlos Eduardo Moreira Ferreira

Presidente

**Comissão de Apoio Técnico e Administrativo
ao Presidente do Conselho Nacional do SENAI**

Dagoberto Lima Godoy

Vice-Presidente da CNI

Fernando Cirino Gurgel

Diretor – 1º Tesoureiro da CNI

Max Schrappe

Vice-Presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

SENAI • Departamento Nacional

José Manuel de Aguiar Martins.

Diretor-Geral

Humberto Brandão de Araújo

Diretor de Desenvolvimento

Eduardo Oliveira Santos

Diretor de Operações



Planfor
Plano Nacional de Qualificação
do Trabalhador



**MINISTÉRIO DO
TRABALHO E EMPREGO**



DIMENSÃO HUMANA NO TRABALHO

MARIA CANDIDA CHAVES BOCATER

2ª EDIÇÃO

SÉRIE **SENAI** FORMAÇÃO DE FORMADORES

BRASÍLIA

2000

1444

DN

01/ 0493

12107101

SENAI / DN
COINF - Unidade de Conhecimento
Informação Tecnológica

© 2000. SENAI - Departamento Nacional

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SENAI/DN

NEDUC • Unidade de Negócio Educação para o Trabalho

COTED • Unidade de Conhecimento Tecnologia da Educação

Ficha Catalográfica

BOCATER, Maria Candida Chaves. **Dimensão humana no trabalho.**

2. ed. Brasília, SENAI/DN, 2000. 139 p. (Série SENAI Formação de Formadores).

ISBN 85-87090-76-3

TÍTULO

CDU 658.3

Maria Candida Chaves Bocater • Psicóloga pós-graduada em Psicologia – FGV, Especialista em Dinâmica de Grupo – SOBRAP. Psicodramatista – CPRJ. Docente da FGV/EPGE. Diretora da Grupoficina Cursos e Consultoria Humana.

SENAI

Serviço Nacional de Aprendizagem

Industrial – Departamento Nacional

SEDE • BRASÍLIA

Setor Bancário Norte

Quadra 1 – Bloco C

Edifício Roberto Simonsen

70040-903 – Brasília – DF

Tel.: (0xx61) 317-9000

Fax: (0xx61) 317-9190

Ac. 41192

Bm. 1 - n.º 5113

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

1 • PERCEPÇÃO E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	9
PROCESSO DE PERCEPÇÃO	12
COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	23
FEEDBACK NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	31
2 • A DINÂMICA DO TRABALHO EM EQUIPE	37
PROCESSO DE INTERAÇÃO HUMANA	41
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE GRUPO	47
Exercício 1 • Relações no grupo	50
Exercício 2 • Minha situação no grupo de trabalho	50
Schutz • Pensamentos e crenças	53
Dinâmica Humana • Necessidades Interpessoais	54
Exercício 3 • Meu papel no grupo	56
Exercício 4 • O que acontece no seu grupo	59
15 coisas que você pode fazer hoje para melhorar a sua auto-estima e a sua habilidade para estar num relacionamento	63
TRANSFORMAÇÃO DO GRUPO EM EQUIPE	64
PAPEL DO FACILITADOR	69
3 • COMPETÊNCIA INTERPESSOAL	79
ARTE DE GERENCIAR	81
ARTE DE DELEGAR	84
Quais são os benefícios da delegação	85
Barreiras ao processo de delegação	87
Barreiras mais comuns por parte do delegante (Gerente)	88
Barreiras mais comuns por parte do delegado (membro da equipe)	89
Como posso delegar?	90
Avaliação da capacidade de delegar – versão Gerente	92
Avaliação da capacidade de delegar – versão Gerenciado	93
ARTE DE ADMINISTRAR CONFLITOS	94
ARTE DE NEGOCIAR	97
4 • CRIATIVIDADE: EXPRESSÃO DA REALIZAÇÃO HUMANA	101
O QUE É CRIATIVIDADE E PARA QUE CRIATIVIDADE?	103
CRIATIVIDADE E POTENCIAL CRIATIVO: JACOB LÉVY MORENO E WILL SCHUTZ	107
QUAL A RELAÇÃO ENTRE A NATUREZA DA MENTE E A CRIATIVIDADE?	111
Sistema de Informações Auto-Organizável de Edward De Bono	111
Pensamento Vertical e Pensamento Lateral	112
Percepção	113

O QUE DIFICULTA E O QUE FACILITA A EXPRESSÃO DA CRIATIVIDADE?	115
EXPRESSANDO A CRIATIVIDADE...	118
A Técnica dos Seis Chapéus	118
A Importância do uso da Técnica dos Seis Chapéus	120
Vantagens da utilização da Técnica dos Seis Chapéus	121
Descrição	121
A ordem de utilização dos chapéus...	121
Resumo	123
PLANO DE AÇÃO INDIVIDUAL	128
AUTO-AVALIAÇÃO	129
CHAVE DE RESPOSTA	131
5 • CONCLUSÃO	133
AUTO-AVALIAÇÃO FINAL	136
CHAVE DE RESPOSTA	137
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139

APRESENTAÇÃO

Em decorrência do consenso de que a viabilidade das mudanças em curso no setor produtivo do trabalho depende de ações conscientes que orientem estas mudanças, e em virtude da certeza de que a preparação de novos perfis profissionais para o mercado de trabalho só é possível por meio de novas práticas educacionais e institucionais, o Departamento Nacional do SENAI, em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego, assume o compromisso com o desenvolvimento dos profissionais que atuam ou pretendem atuar no campo da educação para o trabalho, da própria Instituição ou fora dela.

Nessa perspectiva, o Programa SENAI Formação de Formadores, desenvolvido na modalidade de educação a distância, integra a proposta do Ministério do Trabalho e Emprego, através do Convênio MTE/SPPE/CODEFAT/CNI/SENAI-DN no sentido de atender aos anseios e às expectativas dos Formadores, contribuindo para o desenvolvimento dos perfis requeridos para todos aqueles que participam da nobre missão de educar para o trabalho e a cidadania.

1 • PERCEPÇÃO E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

**"Para centrar-se no
outro é necessário
silêncio interior.
Para ouvir o outro com
clareza, temos que
silenciar nossos
diálogos internos."**

ROBERTO CREMA

NESTA UNIDADE iremos conversar sobre temas que parecem muito simples, que são inerentes ao ser humano, mas que, no dia-a-dia, na convivência com o outro eles se tornam difíceis, complexos e desafiantes.

Vivemos num mundo em que as pessoas aspiram a encontrar-se e comunicar-se com as outras, porém cada vez mais parecem estar se distanciando.

A queixa generalizada é a de que “Eles não me entendem! Eles não me aceitam! Eles não me compreendem!”

Quantas vezes, em algum momento ou situação, você já não parou para pensar assim: “Como é difícil trabalhar bem com os outros! Como entender os outros e fazer-se entender? Por que os outros não conseguem ver o que eu vejo, como eu vejo? Por que os outros interpretam erroneamente meus atos e palavras e complicam tudo? Por que não percebem a clareza das minhas intenções e ações?”

A resposta é que as pessoas ao entrarem em contato umas com as outras reagem a sua presença.

Você deve estar se perguntando: reagem como?

Quando estamos diante de outra pessoa podemos reagir de várias formas: comunicando-se, sentindo simpatia ou antipatia, sentindo-se atraído ou com aversão, aproximando-se ou afastando-se.

Essas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não constituem o processo de interação humana em que cada pessoa na presença de outra pessoa não fica indiferente.

Assim, um olhar, um sorriso, um gesto, uma postura corporal, um deslocamento físico de aproximação ou afastamento constituem formas de interação entre pessoas. Mesmo quando alguém vira as costas ou fica em silêncio, isto também é interação e tem um significado, pois comunica algo aos outros. O fato de “sentir” a presença do outro já é interação.

É por isso que falamos para você que o processo de interação humana parece simples e ao mesmo tempo é tão complexo. Ele ocorre permanentemente entre as pessoas, sob forma de comportamentos manifestos e não-manifestos, verbais ou não-verbais, pensamentos, sentimentos e reações corporais.

É importante ficar claro que nós, diante da presença de outra pessoa, podemos reagir de várias formas e além disso cada um de nós pode reagir diferentemente do outro.

Considere o exemplo apresentado a seguir:

Duas pessoas são apresentadas a uma terceira que não conhecem, elas podem:

achá-la simpática e tratá-la cordialmente

considerá-la esnobe e tratá-la formalmente ou

achá-la antipática e tratá-la friamente e

achá-la uma pessoa interessante e cumprimentá-la com sorrisos.

Você agora vai concordar conosco ao dizer que nossos comportamentos, nossas ações estão pautadas na forma como percebemos o outro, a realidade. E assim, como a percepção dessa realidade é individual, baseada em crenças e valores que adquirimos ao longo da nossa vida, tendemos a considerar a nossa percepção como sendo a única e verdadeira e esquecemos que o outro também percebe de forma diferente.

Daí a importância do fenômeno da percepção no processo de comunicação.

Só podemos compreender as outras pessoas se formos capazes de compreender diferentes percepções da realidade.

A intenção aqui é que você considere que, no processo de comunicação entre a emissão da mensagem e a recepção da mesma, ocorre o fenômeno da percepção. Isto é, a pessoa só recebe aquilo que percebe.

O tema abordado nesta unidade foi organizado em três itens, com a intenção de que possa compreendê-lo melhor. São eles (1.1) Processo de Percepção; (1.2) Comunicação Interpessoal e (1.3) Feedback nas Relações Interpessoais.

PROCESSO DE PERCEPÇÃO

Perceber é conhecer, através dos sentidos, os objetos e as situações.

Inicialmente vamos explicar para você o fenômeno da percepção sob o ponto de vista neurofisiológico. Sob esse ângulo, um princípio orientador é:

Não há percepção sem sensação, mas pode haver sensação sem percepção.

A sensação é o mecanismo neurofisiológico que possibilita a condução do estímulo aos centros nervosos.

Vamos dar um exemplo: *aumentou a temperatura do ambiente em que você se encontra. O seu organismo responde ao estímulo térmico imediatamente.* Sabe como? Os receptores térmicos do seu organismo são excitados e o impulso nervoso resultante chega aos centros nervosos, de onde é desencadeado o funcionamento dos mecanismos termorreguladores (suor, dilatação dos vasos sanguíneos, etc.).

Isto tudo acontece e você pode não perceber o aumento da temperatura. Neste caso há sensação, mas não há percepção.

Só há percepção quando você toma conhecimento do aumento da temperatura, ou seja, quando você se dá conta de que está fazendo muito calor.

Sendo assim, a percepção se caracteriza pela limitação informativa. É a experiência do “aqui e agora”. Ela se impõe ao organismo e se impõe de acordo com determinadas leis.

E quais são essas leis?

São leis estabelecidas pelo chamado “Princípio da Boa Forma”, estudado por Max Wertheimer, uma das principais figuras da escola gestaltista (Psicologia da Forma).

O princípio da Boa Forma é condicionado pela economia fisiológica (lei do “menor esforço”).

É importante que você perceba que o organismo tende a se comportar despendendo o mínimo possível de energia, ou seja, os estímulos que possibilitam a economia fisiológica (Boa Forma) são percebidos com maior facilidade.

Se você estiver se perguntando: “*Mas, afinal, que leis são essas?*”

Não se preocupe... vamos a elas?¹

Observe a figura apresentada a seguir:

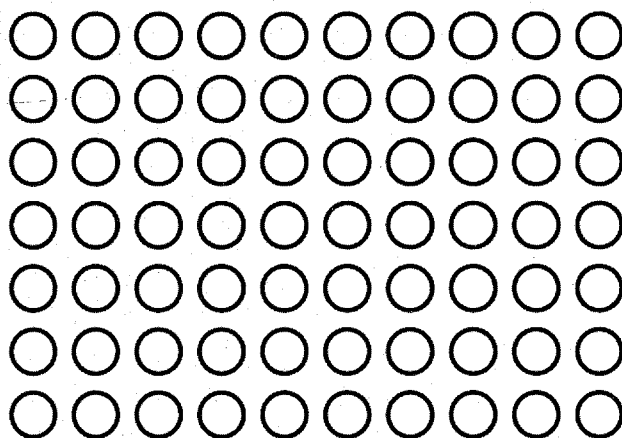


Fig. 1

O que você percebeu primeiro? Cada círculo isoladamente ou o grupo de círculos que formam um conjunto?

Se você percebeu círculo por círculo, você é uma exceção à regra, pois os estudos a esse respeito concluíram que as pessoas tendem a perceber, como um conjunto, objetos que estão próximos uns dos outros.

Se você percebeu um grupo estruturado, você concretizou uma das leis da Boa Forma: a lei da *proximidade*.

¹HESKETH, José Luiz. *Criatividade para administradores*. Petrópolis, Vozes, 1983. p. 83.

Por essa lei, o organismo tende a construir grupos estruturados, a partir de objetos situados próximos. Assim, na figura 1, tendemos a perceber um grupo de pontos e não pontos isolados. Para perceber pontos isolados é necessário um esforço extra do perceptor.

O que você percebeu primeiro? Cada círculo isoladamente ou o grupo de círculos que formam um conjunto?

Se você percebeu círculo por círculo, você é uma exceção à regra, pois os estudos a esse respeito concluíram que as pessoas tendem a perceber, como um conjunto, objetos que estão próximos uns dos outros.

Se você percebeu um grupo estruturado, você concretizou uma das leis da Boa Forma: a lei da *proximidade*.

Por essa lei, o organismo tende a construir grupos estruturados, a partir de objetos situados próximos. Assim, na figura 1, tendemos a perceber um grupo de pontos e não pontos isolados. Para perceber pontos isolados é necessário um esforço extra do perceptor.

Agora observe esta outra figura:

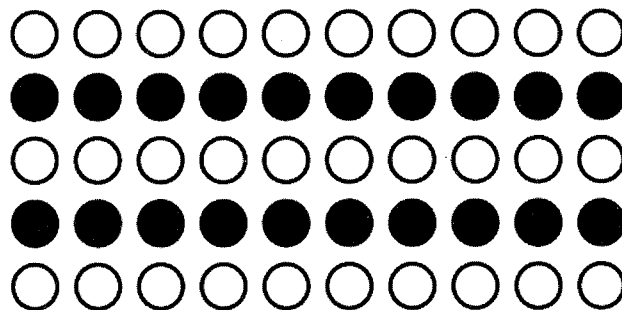


Fig. 2

O que você percebeu ao observar essa figura: linhas horizontais ou linhas verticais? Imagino que você automaticamente reuniu os objetos semelhantes, formando um conjunto de pontos brancos e um conjunto de pontos pretos, logo, na sua percepção, devem ter predominado as linhas horizontais. Certo? Isto é o que diz a lei da *semelhança*.

Por essa lei objetos semelhantes tendem a constituir grupo ou classes mais ou menos automaticamente, perdendo-se a noção do objeto e reforçando-se os conjuntos. Assim, na figura 2, tendemos a perceber linhas horizontais de pontos brancos e linhas horizontais de pontos pretos, e não linhas verticais de pontos brancos e pretos.



Fig. 3

E na figura 3, o que se destaca para você?

São as figuras geométricas escuras ou as letras I e T que se formam no fundo branco?

Imagino que tenham se destacado os objetos pretos, porque segundo a lei do *contraste* os objetos de cores escuras têm propensão a se destacar de um fundo claro. Assim, na figura 3, tendemos a perceber as figuras geométricas isoladas e não as letras I e T.

Este mesmo fenômeno se aplica à lei do *movimento* que diz o seguinte:

Os objetos em movimento tendem a se destacar de um fundo estático. É esse princípio que permite, por exemplo, a observação militar nas manobras de infantaria.

Agora veja a figura 4, que está exemplificando a lei de *clausura* ou *fechamento*.



Fig. 4

Imagino que você tenha percebido 3 quadrados e não 7 linhas isoladas. Certo?

Sabe por quê? Porque é o que diz a lei.

As linhas que tendem a envolver uma superfície são tomadas pelo observador como se realmente encerrassem essa superfície, destacando-se, com maior facilidade, a figura fechada do que as linhas, individualmente. Daí o nome da lei ser *clausura* ou *fechamento*. E na figura 5? Pelo mesmo motivo provavelmente você deve ter visto primeiro a letra B e em seguida o número 13.



Fig. 5

Com a lei da clausura ou fechamento encerramos o assunto *Leis da Boa Forma*, que abordou algumas facetas da percepção humana. No entanto, precisamos nos deter em outro aspecto da percepção, de forma a ampliar nossa compreensão. Esse aspecto diz respeito às suas propriedades.

Propriedades da percepção... o que vem a ser isso? São as variáveis determinantes da Percepção.

Vamos conhecê-las:

1. *Totalidade*: você apreende estímulos inseridos em determinadas estruturas e não isolados.
2. *Organização*: você apreende sempre estruturas organizadas em figura e fundo.
3. *Dinamismo* ou *reversibilidade*: você pode reverter a sua percepção porque as estruturas podem apresentar mais de um aspecto (figuras ambíguas).
4. *Pessoalidade*: o seu sistema de crenças e valores está presente na sua percepção.
5. *Seletividade*: você pode destacar somente um aspecto do campo perceptivo, aquele que lhe chamar mais atenção (percepção seletiva).

As figuras a seguir possibilitam que você ao percebê-las identifique essas propriedades.

Na figura 6, o que você percebeu primeiro?

Uma velha horrorosa ou uma moça bonita?

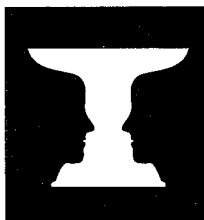
Você pode ter percebido ambas ou somente uma delas.



Fig. 6

O mesmo pode ocorrer neste conjunto de três figuras ilustrado a seguir.

A



B



C



Fig. 7

A figura A tanto pode ser um cálice como dois perfis.

Na figura B pode ser um casal se beijando ou um homem enxugando o rosto, e na figura C um pingüim ou o rosto de um oriental.

Mais um exemplo para você exercitar e ampliar a sua percepção.

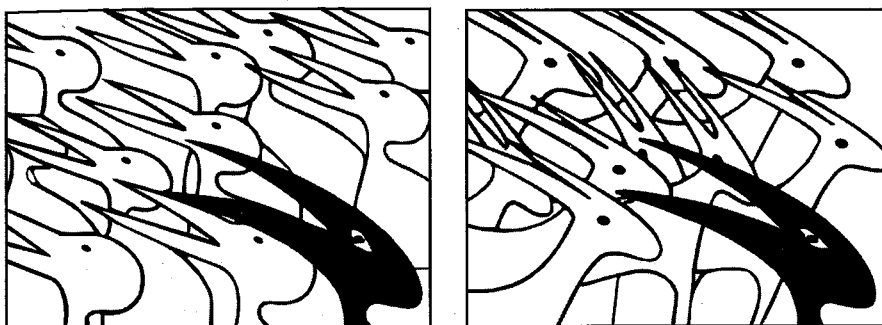


Fig. 8

Agora você pode concluir que para ampliarmos o nosso campo perceptivo, ou seja, contrariarmos o princípio da Boa Forma, precisamos despende do organismo um esforço extra e conseqüentemente um maior dispêndio de energia, e isto requer vontade e flexibilidade.

Veja por que o processo de comunicação não é tão simples.

Se nós percebêssemos a realidade da maneira como a máquina fotográfica percebe, isto é, registrando fielmente todos os elementos presentes na situação, não haveria problemas; acontece que, no ato da percepção, selecionamos os elementos presentes (percepção seletiva) que nos convêm, que nos chamam atenção. Quer dizer que registramos alguns dados, ignoramos outros, alteramos e até mesmo introduzimos elementos nossos. Você acabou de ter esta experiência com a percepção das figuras.

Então podemos dizer que as percepções dependem:

- do objeto ou estímulo a ser percebido e
- do sujeito ou pessoa que percebe (condições psicológicas, idade, sexo, cultura, profissão, desejos, objetivos, experiências, aprendizagens, temores e culpas, expectativas, etc.)

Nós organizamos as nossas percepções em sistemas ou conjuntos conforme a similaridade, proximidade, a experiência ou os nossos desejos, ou seja, de acordo com o nosso sistema de crenças, o que dá origem às ideologias, aos preconceitos, às estereotipias.

E são esses sistemas que funcionam como filtro para as comunicações. Só percebemos aquilo que é coerente com o nosso sistema, nosso referencial.

São esses sistemas de crenças que fundamentam a certeza que temos de que a forma como percebemos a realidade é a verdadeira.

Lembra quando falamos disso anteriormente?

Na verdade, as pessoas passam a vida coletando dados, situações, observando pessoas, para provarem que suas crenças básicas são verdadeiras.

Como ocorreu naquela história do velho comerciante que viu um jovem estrangeiro entrar em sua loja e, depois de algum tempo, perguntou-lhe como eram as pessoas de seu país. O estrangeiro lhe respondeu: "Eram todas hipócritas e mentirosas. Ninguém os suportava, não me arrependo de ter deixado aquele lugar. E aqui, como são as pessoas?" O velho respondeu-lhe: "Aqui você vai encontrar pessoas como aquelas que deixou na sua terra." Logo depois, entrou outro estrangeiro e, passando algum tempo, o comerciante fez a mesma pergunta, e ouviu a seguinte resposta: "Aqui, as pessoas do minha terra são carinhosas, sensíveis, amigas, muito honestas e leais. Você não sabe a dor do meu coração por ter partido. E aqui, como são as pessoas?" E o velho sábio comerciante respondeu: "Aqui você vai encontrar pessoas como as que deixou na sua terra."

Sugiro uma pausa para você refletir sobre quais são as suas crenças.

Propomos que você faça os exercícios a seguir:

Exercício 1

Há cinco figuras abaixo. Selecione a que for diferente de todas as outras.

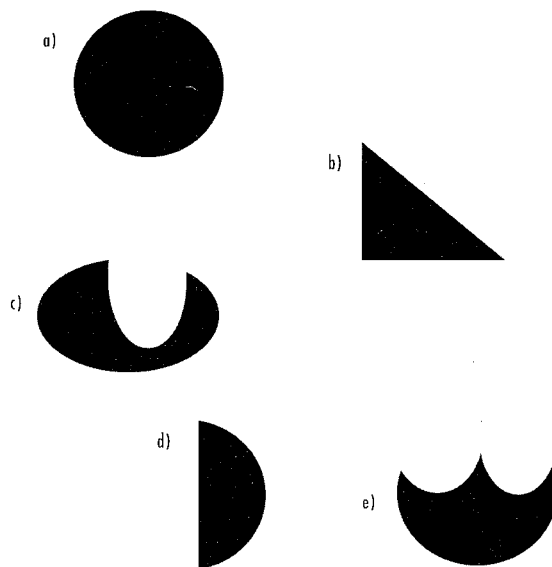


Fig. 9

Como foi que você se saiu no exercício das cinco figuras acima? Se apontou a figura B, parabéns, você escolheu a resposta certa. A figura B é a única que só tem linhas retas. Cumprimente-se com uma palmadinha nas costas.

Pode ser, porém, que você tenha escolhido a figura C, por ser a única assimétrica. Se for isso, também está certo. C é a resposta certa. A figura A também é defensável, pois é a única sem pontos de ruptura. Portanto, A é a resposta certa. E que tal a D? Só ela tem uma linha curva e uma linha reta. Portanto, D também é a resposta certa. E a figura E? Entre outras coisas, ela é a única que parece a projeção de um triângulo não-euclidiano sobre o espaço euclidiano. Também é a resposta certa. Em outras palavras, dependendo do seu ponto de vista, todas estão certas.

Quase todo o nosso sistema educacional, porém, objetiva ensinar às pessoas *uma única resposta certa*. Na época em que a média das pessoas termina a faculdade, o rapaz ou a moça terá feito mais de 2.600 testes, exames e provas muito semelhantes ao exercício que você acabou de fazer. É dessa maneira que a abordagem da “resposta certa” fica profundamente enraizada em nossa maneira de pensar. Isso pode ser ótimo em alguns problemas de matemática, que realmente só têm uma resposta certa. O problema é que a vida geralmente não é assim. A vida é ambígua. Nela, existem muitas respostas certas – e todas dependem do que você está procurando. Mas se pensar que só existe uma resposta correta, é óbvio que vai parar de procurar outras e, portanto, só vai encontrar uma.²

Exercício 2

A História de Miguel Otoni

Instruções:

Leia a história e faça de conta que tudo é verdadeiro. Não é preciso decorá-la, pois você poderá voltar a ela a qualquer momento. A seguir, leia as afirmações numeradas abaixo sobre a história e decida se cada uma é verdadeira ou falsa, ou ainda questionável. Se estiver seguro de que a afirmação é definitivamente verdadeira, faça um círculo em volta do “V”. Se se convencer de que é falsa, circunde o “F”. E se for questionável, marque a interrogação “?”.

História

– Miguel Otoni, gerente da PTC em Recife – Pernambuco, telefonou para o gerente de Distrito PTC, Pedro Josias.

No decorrer desse telefonema, Otoni discutiu a possibilidade de Josias admitir um cidadão de nome Arnaldo como estagiário de vendas. Otoni informou a Josias que lhe haviam dito que Arnaldo tinha se formado recentemente. Josias garantiu a Otoni que Arnaldo seria entrevistado.

²Exercício extraído do livro de OECH, Roger Von. *Um “toc” na cuca*. São Paulo, Cultura, 1988. p. 32.

Afirmação sobre a história

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 • Miguel Otoni telefonou para Pedro Josias. | V | F | ? |
| 2 • Otoni e Josias estavam em cidades diferentes. | V | F | ? |
| 3 • Josias iniciou a conversa sobre Arnaldo na sua discussão telefônica com Otoni. | V | F | ? |
| 4 • A história não afirma se Arnaldo foi qualificado como estagiário de vendas. | V | F | ? |
| 5 • Arnaldo é recém-formado. | V | F | ? |
| 6 • Josias prometeu entrevistar Arnaldo. | V | F | ? |
| 7 • Josias é responsável pela venda de equipamento PTC no seu distrito. | V | F | ? |
| 8 • Miguel Otoni é um gerente de filial PTC na divisão DP. | V | F | ? |
| 9 • Na sua conversa Josias e Otoni discutiram sobre um jovem de nome Arnaldo. | V | F | ? |
| 10 • Otoni não disse nada a Josias do que tinha ouvido sobre Arnaldo. | V | F | ? |
| 11 • Otoni assegurou a Josias que ele entrevistaria Arnaldo. | V | F | ? |
| 12 • O teor da história é que um homem telefonou para outro para recomendar um terceiro. | V | F | ? |
| 13 • Josias e Otoni discutiam sobre um recém-graduado de universidade chamado Arnaldo. | V | F | ? |
| 14 • Embora Otoni tenha recomendado Arnaldo, a história não diz claramente se Otoni tinha reservas sobre as qualificações de Arnaldo como estagiário de vendas. | V | F | ? |
| 15 • Miguel Otoni é um gerente PTC. | V | F | ? |
| 16 • O propósito do telefonema de Otoni era discutir a possibilidade de Josias admitir Arnaldo como estagiário de vendas. | V | F | ? |
| 17 • Josias e Otoni não discutiram a possibilidade de admitir Arnaldo como “trainee” de gerência. | V | F | ? |
| 18 • Otoni acabou de ser informado que Arnaldo formou-se recentemente. | V | F | ? |
| 19 • A história não afirma que Josias vai admitir Arnaldo. | | | |
| 20 • No curso de sua ligação telefônica, ao seu superior, Otoni não discutiu a possibilidade de Josias admitir Arnaldo. | V | F | ? |

Confira suas respostas a seguir.

Respostas

- 1•V - A afirmação é explícita no texto.
- 2•? - Não se tem esta informação objetiva no texto.
- 3•? - Fala-se "no decorrer deste telefonema", não se sabendo quem realmente inicia o diálogo.
- 4•V - No texto não se diz que Arnaldo foi qualificado como estagiário de vendas.
- 5•? - A história diz: "havia dito que Arnaldo tinha se formado recentemente"; não há, entretanto, uma afirmativa.
- 6•? - Josias garantiu que Arnaldo seria entrevistado, mas não há evidência que pessoalmente o faria.
- 7•? - Josias é Gerente, no texto nada afirma que ele seja responsável pela venda de equipamento.
- 8•? - Não se tem informações que ele esteja na divisão D.P.
- 9•? - Discutiram a possibilidade de admitir Arnaldo, nada se sabe realmente se Arnaldo é jovem ou não.
- 10•F - Otoni informa que soube ser ele recém-formado.
- 11•F - Foi Josias quem garantiu que Arnaldo seria entrevistado.
- 12•? - Não se sabe se este foi o objetivo principal: "recomendou um terceiro".
- 13•? - Não se tem certeza que Arnaldo seja recém-formado, tampouco de Universidade.
- 14•V - No texto não está claro se há reserva ou não, sobre a qualificação de Arnaldo como estagiário de vendas.
- 15•V - Sim de PTC - Recife.
- 16•? - O fato não é expresso claramente no texto. Observe: "no decorrer desse telefonema".
- 17•V - Isto não está explícito no texto.
- 18•? - Não se sabe se "acabou de ser", apenas que "havia lhe dito", mas não se sabe quando.
- 19•V - No texto nada fica confirmado em relação ao caso.
- 20•? - Não está explícito que é uma ligação superior-subordinado.

Você acabou de fazer dois exercícios onde pode se dar conta de que não existe uma única resposta certa e que podem haver várias interpretações para uma mesma situação.

Isto significa que, quando uma pessoa procura ver vários ângulos ou aspectos de uma mesma situação, ela está se permitindo experimentar e conhecer outras possibilidades.

Este é o caminho da abertura – que denota amplidão interior e disposição de entrar em contato com o desconhecido. Sem abertura, não há como escapar da prisão do passado, do conhecido.

Nossa capacidade de ir além dos limites do conhecido é um dos nossos recursos mais preciosos. Sempre que questionamos aquilo que nos é familiar, abrimos a porta para o conhecimento e podemos captar vislumbres de vastos horizontes. A mente curiosa nos coloca em direção ao desconhecido e ao inesperado. A mente questionadora se coloca alerta e aberta, receptiva a novos significados.

Uma contribuição para reflexão.

Vou apresentar a você uma poesia que utilizo muito como bússola para as minhas indagações e posturas diante da vida.

Portas

Se você abre uma porta, você pode ou não entrar em uma nova sala. Você pode não entrar e ficar observando a vida. Mas se você vence a dúvida, o medo, e entra, dá um grande passo; nesta sala vive-se. Mas, também, tem um preço... São inúmeras outras portas que você descobre. Às vezes quebra-se a cara, às vezes curte-se mil e uma.

O grande segredo é saber quando e qual porta deve ser aberta. A vida não é rigorosa. Ela propicia erros e acertos. Os erros podem ser transformados em acertos quando com eles se aprende. Não existe segurança do acerto eterno.

A vida é generosa. A cada sala que se vive, descobrem-se tantas outras portas. E a vida enriquece quem se arrisca a abrir novas portas. Ela privilegia quem descobre seus segredos e generosamente oferece afortunadas portas.

Mas a vida também pode ser dura e severa. Se você não ultrapassar a porta, terá sempre a mesma porta pela frente. É a repetição perante a criação, é a monotonia monocromática perante a multiplicidade das cores, é a estagnação da vida...

Para a vida, as portas não são obstáculos, mas diferentes passagens...

(IÇAMI TIBA)

Vamos fazer um resumo do que foi dito até agora:

A percepção é individual, pessoal.

As nossas ações e reações são comandadas e selecionadas pelo “eu” através do sistema de crenças e valores que cada um possui.

A nossa percepção é seletiva, selecionamos os elementos que nos convêm, que nos chamam a atenção, que atendam ao nosso sistema de referência.

A percepção é o filtro da comunicação – a compreensão mútua só se dá quando somos capazes de compreender as diferentes percepções.

A ampliação da percepção se dá através do processo de abertura para conhecer o desconhecido, a existência de outras possibilidades, de outras verdades.

Para começar a conhecer algo novo, precisamos primeiro perceber que há algo que não conhecemos.

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Erving Goffman,³ sociólogo norte-americano contemporâneo, concebeu um modelo para a interpretação da comunicação, tanto individual como social, inspirado no esquema das representações teatrais.

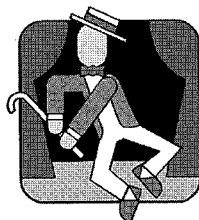
Numa representação teatral existem:

atores

platéia

palco

bastidores



Os atores representam no palco aquilo que eles desejam que a platéia receba. A platéia fica à mercê do que os atores encenam no palco. A platéia não tem acesso aos bastidores, mas os atores têm. Em outras palavras: os atores têm acesso a um mundo de informações (palco e bastidores), mas só comunicam parte dessas informações (palco).

Tomando como referência este modelo, EDELA DE SOUZA diz que:⁴

"Na comunicação humana ocorre processo semelhante. O sujeito (ator) seleciona o que vai expressar (palco) ao ouvinte (platéia). Ele retém para si muitas outras informações que não deseja veicular (bastidores). Há uma intencionalidade maior ou menor nessa supressão de informação que vai desde a inverdade deliberada até às omissões inconseqüentes.

Esse modelo se aplica tanto à comunicação interpessoal como social. Cada indivíduo como uma organização trazem ao público aquelas informações que lhes convém no momento, consciente ou inconscientemente.

A platéia pode ignorar ou supor que outras comunicações estão sendo retidas, mas, abertamente, ela só tem acesso às comunicações do palco, especialmente encenadas com luzes e efeitos especiais.

Convém não se esquecer, no entanto, de que embora a platéia só seja alimentada com informações programadas (encenadas), ela tira

³GOFFMAN, Erving. *The presentation of self in everyday life*. New York, Anchor, 1959.

⁴SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Desenvolvimento organizacional; casos e instrumentos brasileiros*. São Paulo, Edgar Blücher, 1975. p. 74.

inferências e conclusões, às vezes válidas, outras vezes errôneas, sobre o material apresentado. Assim sendo, a platéia não é um mero espectador passivo, facilmente ludibriado. As pessoas interpretam as mensagens que lhes são oferecidas.

*No teatro, os atores usam guarda-roupa adequado, montam um cenário especial, estudam os gestos e as entonações de voz para obter um efeito desejado. Há toda uma programação para induzir uma mensagem efetiva. O espectador mais avisado, porém, não se deixa enganar por essa *mise en scène* e sabe que a realidade é mais ampla do que as luzes da ribalta. Na vida real, ocorre o mesmo. Escolhemos a linguagem e o vestuário, para a nossa apresentação, de acordo com o efeito que desejamos alcançar. Mas os interlocutores juntarão a isso mais outras comunicações que deixamos escapar involuntariamente e que fazem parte da nossa bagagem de bastidores.*

Temos, assim, que o nosso vocabulário, o preço das nossas roupas, nossos tiques involuntários, etc. são manifestações de bastidores que transparecem na nossa apresentação.”

O texto apresentado serve para ilustrar o que já estávamos conversando sobre o processo de comunicação.

Você já pode entender melhor por que as pessoas reagem de forma tão diversa a mensagens idênticas.

Para exemplificar: num grupo de pessoas, ao contarmos uma piada, alguns poderão dar gostosa gargalhada, enquanto outros poderão não achar a menor graça.

Portanto ao planejarmos uma comunicação precisamos prever os filtros prováveis que ela sofrerá.

Já vimos que a percepção é o filtro da comunicação porque ela é subjetiva e portanto pessoal.

É importante que você entenda bem o que vem a ser este mundo pessoal ou psicológico.

Este é o mundo que vai se formando desde o nascimento, ao longo do processo de educação e formação da vida do ser humano, através do registro das experiências positivas e negativas que ocorreram no ambiente familiar, na escola, no grupo social etc.

Passam a fazer parte do nosso mundo pessoal conteúdos e valores que nos ensinaram, ou seja, introjetamos, integramos maneiras de pensar e de sentir de outras pessoas.

Assim, por exemplo, conceitos do que é certo e errado, o que pode e não se pode fazer, do que é bom e ruim, normas de comportamentos sociais, são assimilados e formam o nosso sistema de crenças básicas.

Exemplos:

Menino não chora

Menino não brinca com boneca

Menina não brinca com bola

Menina não pode assobiar

Dizer que não gosta de jiló sem ter experimentado, etc.

Os exemplos citados ilustram como o mundo pessoal se forma e por sua vez condiciona os nossos comportamentos e ações, podendo dar origem a preconceitos e estereótipos e até mesmo distorções da realidade.

Quando nos colocamos frente a um estímulo, um fato, uma situação, automaticamente ressurgem à nossa mente as classificações, as qualificações, as rotulações, as discriminações típicas de um raciocínio para perceber a realidade de forma avaliativa, dificultando, assim, a comunicação, as relações interpessoais.

Agora já podemos falar da chamada “primeira impressão”, que acontece no contato inicial entre pessoas.

Essa primeira impressão está condicionada ao mundo pessoal, às expectativas e motivação do momento e à própria situação do encontro.

Quando a primeira impressão é positiva para ambos os lados, haverá uma tendência a estabelecer relações de simpatia e aproximação que facilitarão o relacionamento interpessoal.

No caso em que as percepções iniciais são diferentes, isto é, positivo de um lado mas sem reciprocidade, o relacionamento tende a ser mais difícil, exigindo um esforço de ambas as partes para um conhecimento maior, capaz de modificar aquela primeira impressão.

Você já sabe de que “esforço” estamos falando? Trata-se de poder ver sobre outros ângulos, o que na relação com o outro significa poder vê-lo diferente de você e estar aberto para conhecê-lo e se deixar conhecer.

Você já pode perceber como essas diferenças de percepção numa situação de trabalho onde estão pessoas com todos esses “ingredientes” do mundo pessoal (conhecimentos, informações, preconceitos, atitudes, experiência anterior, gostos, crenças, valores, opiniões, sentimentos, estilo comportamental) impactam no relacionamento.

Portanto, o que vai determinar o modo de relacionamento entre as pessoas num grupo de trabalho vai ser o modo como essas diferenças vão ser encaradas e tratadas. Por exemplo: se houver no grupo respeito pela opinião do outro, se a idéia de cada um é ouvida, se os sentimentos puderem ser expressos, então o relacionamento entre as pessoas tende a ser diferente daquele onde não existe troca de informações e aceitação do outro.

Como diz FELA MOSCOVICI:⁵

“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 de ouvir as outras, só captam o que reforça sua imagem das outras e da situação.”

Você sabendo da importância do processo da percepção na situação interpessoal, já pode imaginar o quanto ela precisa ser trabalhada em cada um de nós.

Uma melhor percepção de si leva a uma melhor percepção do outro. Crescimento pessoal implica autoconhecimento que pode ser obtido com a ajuda dos outros por meio de *feedback*.

Feedback... o que será?

Antes de começar a falar um pouco mais sobre *feedback* sugerimos que faça um exercício que possibilitará a você um maior autoconhecimento.

- A** Faça uma relação dos pontos que você considera *fortes* na sua relação com os outros na situação de trabalho.
- B** Faça uma relação dos pontos que você considera *fracos* na sua relação com os outros na situação de trabalho.

⁵MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1985. p. 26.

- Escolha uns cinco colegas de trabalho e peça que cada um, separadamente, faça essas duas relações sobre você, dizendo quais são os seus pontos fortes e fracos.
- Certifique-se de ter escolhido pessoas que lhe digam a verdade.
- Compare essas listas com as que você fez e terá a oportunidade de checar a percepção que você tem de si com a percepção que os outros têm de você. Você estará recebendo *feedback* de como as pessoas o percebem. Dependendo da sua disponibilidade para ouvir ou do seu processo de abertura, você poderá simplesmente recebê-los por escrito ou ouvi-lo diretamente das pessoas escolhidas.
- Você poderá, também, ampliar essas percepções fazendo o mesmo com a sua família e amigos.

Bom trabalho para você!

Um texto para você refletir:

“O que é que você faz?”, perguntei-lhe.

O dia estava lindo. Passeando, tínhamos chegado a um bar.

Começamos a conversar. Ele estava só, mas conduzia um cachorro, como nós, e por isso precisara ficar no jardim do bar. Os cães tinham se apresentado. Tivemos de fazer o mesmo.

“Nada, na verdade”, respondeu ele.

‘Quer dizer que você se aposentou?’, perguntei. Ele não parecia ter idade para isso, mas eu não quis dizer a palavra ‘desempregado’.

‘Oh, não! Ainda estou em atividade, trabalhando. Por que quer saber?’

‘Desculpe, não pretendia ser intrometido. Acho que meu desejo era classificá-lo de algum modo.’

‘Vou lhe contar onde moro e aquilo em que acredito – será que basta?’

De fato, foi mais do que suficiente, e nunca descobri o que ele fazia. No jantar daquela noite, uma senhora sentada a meu lado perguntou-me o que eu fazia.

‘Sou professor de administração’, disse-lhe.

‘Ah’, retorquiu. A conversa terminou aqui.

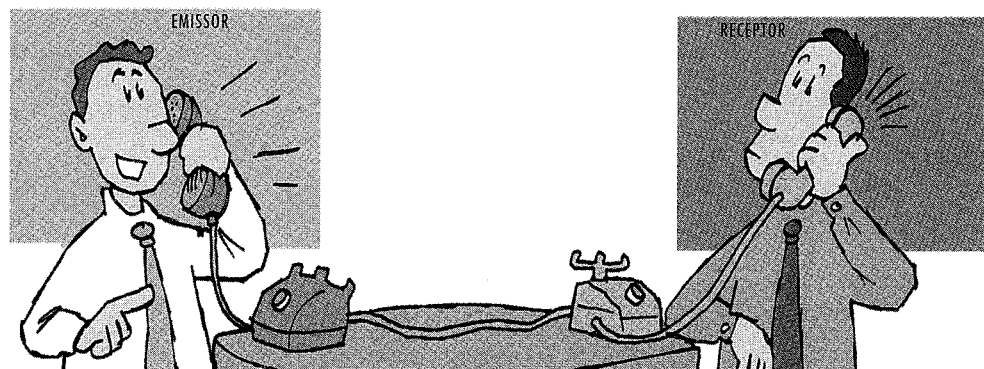
Da próxima vez, farei o que aprendi com meu amigo no jardim do bar. Não direi o que faço. Por que é que acreditamos, a maioria das vezes, refleti, que sabendo qual é o trabalho de uma pessoa já a conhecemos bem?”

(CHARLES HANDY)⁶

⁶HANDY, Charles. *Por dentro das organizações*. São Paulo, Saraiva, 1990. p. 71.

Uma vez que você já exercitou uma experiência de *feedback*, já pode perceber a importância da sua contribuição no contexto das relações interpessoais. É um processo de troca que não só permite saber como estamos sendo percebidos, mas como os outros reagem à nossa atuação, como recebem nossas mensagens, como nós os vemos, como nos sentimos diante de suas atuações e como ressoam em nós suas manifestações.

E como se processa a comunicação?



Comunicação é um intercâmbio no qual dois são os componentes principais: um emissor e um receptor.

A pessoa E (emissor) emite uma mensagem para a pessoa R (receptor), que pode ser verbal, não-verbal ou mesmo através de um comportamento. Esta mensagem afeta o receptor, provocando uma reação.

Já deixamos claro para você que entre a emissão e a recepção ocorre a percepção (repertório de código do emissor e do receptor).

A comunicação como compreensão mútua (repertório de códigos comum a E e R) só ocorre se houver o **feedback**, que é o retorno da informação recebida ou da reação obtida. Se o receptor não checar o seu entendimento ou mesmo não revelar os seus sentimentos, o emissor não terá chance de conferir a adequação ou não da sua mensagem ou a conveniência ou não de sua atuação.

A comunicação, então, será unilateral, desnivelada, incompleta, ineficiente. Logo, nem sempre o emissor alcança o seu intento.

Mas será que as causas do insucesso podem estar somente no emissor?

Claro que não. Podem estar não só no emissor como também na mensagem ou no receptor.

Vamos analisá-las.



Deficiências ocasionadas pelo *emissor*

Coloque-se no lugar do emissor, aquele que envia a mensagem, e veja as dificuldades que podem ocorrer:

Você não esclarece seus objetivos (logo, o receptor não sabe onde você quer chegar).

Você utiliza um meio de comunicação inapropriado, que não alcança o receptor. Por exemplo, o telefone quando deveria falar pessoalmente.

Você usa uma linguagem e conceitos que o receptor não entende. Por exemplo, usa uma linguagem técnica que o outro não conhece.

Você supõe que o receptor conheça o assunto em pauta.

Você não é estimulante, isto é, você não desperta interesse por parte do receptor.

Você não solicita *feedback*, ou seja, não controla se a sua mensagem está sendo entendida pelo receptor.

Vejamos os problemas centrados no *receptor*, que bloqueiam a boa comunicação.

Agora coloque-se no lugar do receptor. Imagine-se recebendo a mensagem.

Você só aceita a mensagem em parte, porque faz uma seleção involuntária dos conteúdos: você só recebe o que lhe convém, aquilo que se relaciona com o seu mundo pessoal.

Você esquece, rejeita, reprime a mensagem, ou porque ela contém elementos que não lhe interessam ou porque lhe são ameaçadores e contradizem aquilo que prefere.

Você reinterpreta a mensagem, distorce, altera deliberadamente ou não, de acordo com a sua conveniência.

Você faz julgamentos e forma preconceitos a respeito do emissor ou mesmo da mensagem antes de examinar seu conteúdo.

Você não pede esclarecimentos, mesmo tendo dúvidas, quanto ao conteúdo, às finalidades ou às conseqüências da mensagem.



Tendo em vista que existem interferências/bloqueios que dificultam a comunicação, a fim de evitá-los, principalmente no espaço profissional, é importante você ficar atento a esses oito elementos que vamos apresentar.

- 1 • Quem vai comunicar de quem partiu ou deve partir a mensagem?
- 2 • O que exatamente foi ou será comunicado? Qual o conteúdo? Qual a mensagem?
- 3 • Para quem se destina a comunicação? Qual o nível de entendimento provável?
Que tipo de pessoa ou público?
- 4 • Para que e por que surgiu a necessidade dessa comunicação? Qual o motivo? O que se quer alcançar?
- 5 • Como é ou deverá ser essa mensagem? Escrita? Oral? Detalhada? Sucinta? A distância? Pessoalmente?
- 6 • Quando é a oportunidade mais adequada? Em que época? A que horas? Durante o café? Durante o expediente?
- 7 • Onde é mais conveniente? Em que lugar? Na sala de reuniões? Na sala do chefe? Fora do ambiente de trabalho?
- 8 • *Feedback* como foi recebida a mensagem? Foi entendida como queríamos?

Você já percebeu como esta palavra, *feedback*, está sempre presente?

Então é importante ficar claro o entendimento desse processo.

Começemos pela origem da expressão *feedback*.

O conceito foi herdado da teoria de sistemas e significa, na tradução literal, retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do seu funcionamento; em outras palavras, é o retorno da informação.

Vamos traduzir este conceito para o contexto das relações interpessoais.

FEEDBACK NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

“Feedback é um processo de ajuda para mudança de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda a pessoa (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.”⁷

Ao dar um **feedback**, para que ele seja de fato útil, você deve levar em conta os seguintes critérios:

A Deve ser *descritivo*, e *não-avaliativo*. O seu **feedback** deve descrever o impacto que o outro causou sobre você e não deve “julgar” o outro. Quando você *descreve* sua reação ao comportamento do outro, dá a este liberdade para aceitar ou não a sua informação. Ao evitar a linguagem avaliativa, o tom de acusação ou de julgamento, você reduz a necessidade de o outro reagir defensivamente. Lembre-se, não se trata de um conselho, nem uma sugestão de como o outro deve agir.

B Deve ser *específico*, *não generalizado*. Você dizer a alguém que ele é “dominador” não será tão útil quanto dizer:

“Agora há pouco quando nós estávamos decidindo a questão, você não estava escutando o que os outros diziam e eu me senti forçado a aceitar seus argumentos para não enfrentar suas críticas exaltadas.”

C Deve levar em consideração *tanto as suas necessidades quanto a de quem recebe*. O **feedback** pode ser destrutivo quando satisfaz apenas às nossas necessidades e deixa de considerar as da pessoa que o recebe.

D Deve ser *dirigido* para comportamentos que o receptor possa modificar. Se você faz uma pessoa lembrar de um comportamento sobre o qual ela não tem controle, não tem como mudar, você estará apenas aumentando o sentimento de frustração.

E Deve ser *desejado*, *solicitado*, *nunca imposto*, sendo mais útil quando o próprio receptor formula a pergunta que pode ser respondida por você que observou.

F Deve ser *oportuno*, isto é, dado no tempo adequado, o mais próximo possível após o comportamento em questão, dependendo naturalmente da disponibilidade da pessoa para ouvi-lo.

G Deve ser *verificado*, a fim de garantir uma comunicação clara. Um modo de fazer isto é você pedir ao receptor que repita em outras palavras o que ele entendeu. Você poderá saber se o que ele recebeu corresponde ao que você quis comunicar.

⁷MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1985. p. 41.

Quando o *feedback* é dado no grupo, tanto o emissor como o receptor têm oportunidade de verificar, com outros no grupo, a precisão do *feedback*. Fica-se sabendo se é impressão de uma pessoa, ou partilhada por *outros*.

Feedback, portanto, é uma forma de contribuir para o crescimento do outro. É um mecanismo de correção para o indivíduo que deseja aprender como seu *comportamento* se compara com suas *intenções*; é um meio que ajuda a estabelecer a identidade individual, a responder às perguntas: *Quem sou eu? Como me vêem? Os outros me vêem como eu me vejo?*

É bom lembrar que os insucessos também se dão neste processo, porque embora compreendidos e aceitos intelectualmente não são fáceis de ser seguidos, tanto no processo de *dar feedback* quanto no de *receber feedback*.

Veja a seguir algumas situações que dificultam o **dar feedback**:

Somos mestres em dar conselhos para nos sentirmos importantes e competentes em vez de pensarmos na utilidade do *feedback* para o outro.

Quando vemos somente um aspecto do comportamento do outro de acordo com nossas motivações podemos nos tornar parciais e avaliativos, utilizando o *feedback* como um desabafo ou mesmo uma agressão.

Podemos temer as reações do outro (sua mágoa, agressão), ou seja, que o *feedback* seja mal-interpretado, seja percebido como crítica.

Numa situação em que o receptor se torna defensivo, ao darmos o *feedback* podemos tentar argumentar mais para convencê-lo ou pressioná-lo o que só contribuirá para aumentar a sua resistência. Esta é uma situação típica de discussões que se radicalizam.

Podemos também insistir em *dar o feedback* e o outro não estar preparado para recebê-lo.

É importante que você perceba que precisamos estar atentos para essas situações porque acabam criando verdadeiros bloqueios para a comunicação interpessoal.

Veja agora por que é tão difícil **receber feedback**:

Você concorda que é muito difícil aceitarmos as nossas deficiências e admiti-las para os outros, não é mesmo?

Outra dificuldade – a questão de confiança na outra pessoa, principalmente em situações de trabalho que podem afetar a nossa imagem.

O receio que temos de ouvir o que o outro pensa a nosso respeito.

Outro receio é nos sentirmos invadidos.

E quando esses receios surgem, a nossa tendência qual é? Reagimos defensivamente.

Não é mesmo? De que forma?

Paramos de ouvir, negamos a validade do *feedback*, agredimos o comunicador, apontando-lhe também seus erros, etc.

E por falar em parar de ouvir, também existem algumas barreiras que dificultam o “saber ouvir”. São elas:

Falha de formação: fomos formados para pensar, escrever e falar, não ouvir.

Blindagem cultural: palavras, idéias, tópicos que provocam em nós um forte sentimento de repulsa.

Egocentrismo: nos interessamos por nossa própria vida, expressa pelo nosso pensar e nosso falar. O que vem “do outro” não interessa.

Diferencial de velocidade: uma pessoa consegue falar 140 palavras por minuto e nós podemos ouvir cerca de 300 palavras por minuto. Este *gap* faz com que nos percamos em outras considerações fora da mensagem que nos é transmitida.

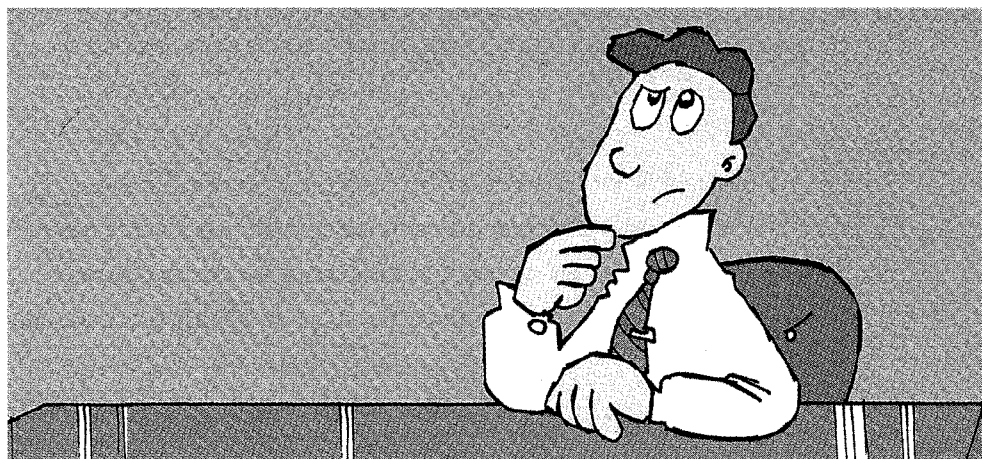
Comportamento do comunicador: gestos, maneirismo, exageros, uso excessivo do tempo são aspectos comportamentais que podem promover no ouvinte uma não-aceitação, seguida de uma reação de “ausência”.

Distorções: são provocadas pelos paradigmas culturais do ouvinte, que capta a mensagem à luz de suas próprias percepções.

Distrações: fatores externos que provocam a falta de concentração do ouvinte: ruídos de telefone, batida de portas, arrastar de móveis, pessoas falando, ruídos da rua, etc.

Ambigüidades de linguagem: as palavras podem promover diferentes imagens nos ouvintes, dependendo de fatores geográficos, sociais, profissionais.

Afinal, você é um bom ouvinte?



Responda ao questionário a seguir e você terá uma oportunidade para se auto-avaliar.

Resumo

Resumindo esta unidade, vimos que todo e qualquer relacionamento está baseado em um processo de comunicação entre ambas as partes. Logo, se nos comunicamos melhor, nos relacionamos melhor. Se a questão se coloca na capacidade de comunicação então, o que precisamos aprender para superar as dificuldades e realmente desenvolver esta habilidade?

Para responder, é bom lembrar que não há percepção sem sensação. Perceber é conhecer através dos cinco sentidos. Toda informação é transmitida e recebida por meio dos cinco sentidos sensoriais. E como a percepção é o filtro da comunicação, então como primeiro aprendizado você precisará desenvolver a sua capacidade de percepção sensorial. Abrir mão de crenças e valores limitantes e reaprender a ver, a ouvir e a sentir o outro com profundidade. Desta forma, você estará respeitando o outro e estabelecendo uma relação de confiança. Um outro aprendizado será você reconhecer a importância do *feedback* como um processo de ajuda para mudança do seu comportamento, como um processo de crescimento para você e para o outro.

Lembre-se:

“A competência máxima numa situação de feedback ocorre no momento em que ao dar feedback para você, eu me torno consciente de que ele também é útil para mim.”

E finalizando aí vai uma “dica” para você iniciar este processo.

OUÇA COM TODO O SEU EU

- Com sua cabeça, ouça o que é dito.
- Com seu coração, ouça o que não é dito.
- Com suas mãos, ouça reagindo fisicamente.
- Com sua voz, ouça fazendo perguntas e respondendo com repetição, palavras ou silêncio.

“O pensamento é um ruído interior que interfere no encontro.

Do silêncio e abertura interior brota o espaço da comunhão.

Para centrar-se no outro, é indispensável uma confiança básica no ser humano, emanada de um credo de fé na pessoa.”

(ROBERTO CREMA)

AUTO-AVALIAÇÃO

Instruções

Leia as questões, avalie-se em relação a cada uma das características a seguir, usando a escala ao lado de cada pergunta.

Entregue este questionário a outra pessoa com quem se relaciona habitualmente para que ela responda sobre você. De preferência deve ser usado o mesmo exemplar do questionário ainda sem as suas respostas.

Você terá mais uma oportunidade de receber um *feedback*.

Responda as questões em termos da realidade atual; não procure acertar ou buscar alternativas ideais.

A resposta condensada em cada item é que deve ser utilizada para efeito da interpretação após o questionário.

NUNCA				
RARAMENTE				
QUASE SEMPRE				
SEMPRE				

Questionário

1 • Você permite que o outro se expresse sem interrompê-lo?	4	3	2	1
2 • Você escuta nas “entrelinhas”, procurando o sentido oculto das palavras, especialmente quando a pessoa usa linguagem de significado não-claro?	4	3	2	1
3 • Você se esforça para desenvolver sua habilidade para reter informações importantes?	4	3	2	1
4 • Você registra os detalhes mais importantes de uma conversação?	4	3	2	1
5 • Ao rememorar um acontecimento qualquer, você se preocupa em localizar e registrar fatos mais importantes e as palavras-chave?				
6 • Você repete para o seu interlocutor os detalhes essenciais de uma conversa, antes que ela chegue ao fim, visando confirmar o que foi entendido?	4	3	2	1
7 • Quando em conversa com outra pessoa, você começa a imaginar a resposta a qualquer colocação apenas quando o outro já expressou suas idéias?	4	3	2	1
8 • Você evita tornar-se hostil ou excitado quando o ponto de vista do seu interlocutor difere do seu?	4	3	2	1
9 • Você ignora outros fatos paralelos à conversa quando está ouvindo?	4	3	2	1
10 • Você sente e transmite um interesse genuíno no que o outro está dizendo?	4	3	2	1

CHAVE DE RESPOSTA

Qual a sua *performance* como ouvinte?

Se você alcançar 32 ou mais pontos, você é um bom ouvinte – alguém que desperta confiança e que sabe captar as idéias dos seus interlocutores.

27 a 31 pontos colocam você entre os ouvintes médios.

22 a 26 pontos mostram a necessidade de uma prática consciente da arte de bem ouvir, a fim de superar algumas deficiências.

Abaixo de 21 pontos significa que, provavelmente, boa parte das mensagens que você escuta são deturpadas e retransmitidas com “interferência”.

Você poderá melhorar, eficazmente, sua capacidade de escutar e a de seus companheiros se puser em prática as seguintes técnicas, esforçando-se para que seu pessoal faça o mesmo:

Aprenda a permitir que os outros expressem seus pensamentos sem interrompê-los.

Aprenda a ouvir nas “entrelinhas”, pois nem sempre o outro diz tudo só com palavras.

Concentre-se em desenvolver a sua capacidade de retenção do que ouve. Não faça muitas anotações durante a conversa; trabalhe mais com a memória, escrevendo apenas o que for mais significativo.

Não se exalte ou se irrite se as idéias do outro forem contrárias às suas convicções.

Aprenda a não prestar atenção às interferências do ambiente.

Você pode identificar seus pontos fracos ao ouvir os outros e medir sua eficácia em ouvi-los utilizando-se do questionário fornecido-lhe-á indicações sobre as áreas específicas que necessitam ser trabalhadas: são aqueles itens que mereceram 1 ou 2.

Através do trabalho consciente visando eliminar o “nunca” e o “raramente” de suas respostas, você poderá alcançar significativas melhoras nas suas comunicações com seus colegas, alunos, enfim, você poderá melhorar a sua relação com o outro.

2 • A DINÂMICA DO TRABALHO EM EQUIPE

**"O fator diferencial
para a produtividade é
a qualidade do
relacionamento inter-
pessoal."**

WILL SCHUTZ

"Avizinha-se a chegada do ano 2000 e renasce as esperanças de podermos construir um mundo melhor, resolvendo problemas básicos nos campos social, econômico, empresarial, individual. Aspectos como globalização econômica, Qualidade Total, empowerment, era da informação, realidade virtual, empregabilidade, entre outros, vêm sendo sistematicamente debatidos, mas talvez estejamos esquecendo de discutir o que é mais essencial: os relacionamentos."

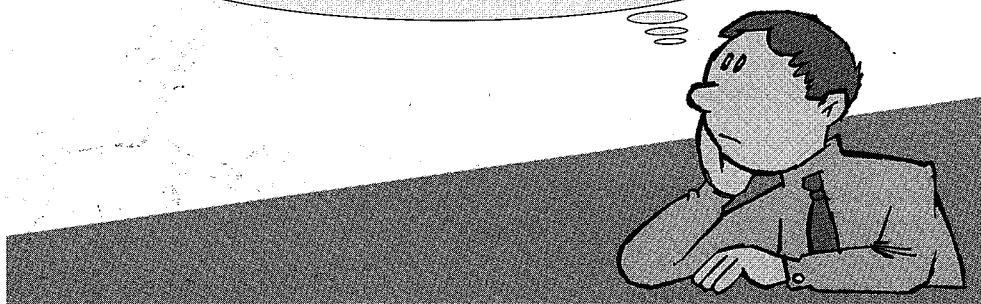
"O avanço tecnológico cada vez mais se assemelha a produtos, serviços e processos produtivos; aguça a competitividade e a consciência sobre eficiência empresarial. Qualidade, produtividade e atenção à clientela passam a ser temas dominantes na busca da sobrevivência e progresso organizacionais. Aliam-se esses temas a uma forte preocupação com a dimensão humana."

"Em um mundo de maior uniformidade tecnológica e grande competitividade, as diferenças entre empresas ou instituições públicas se fazem pela qualidade dos recursos humanos. São as pessoas que fornecem as habilidades, conhecimentos e experiência necessários ao desenvolvimento organizacional."

"Estamos no tempo das 'Redes de Conexões'; isto significa dizer que hoje mais que antes a sociedade desperta para a necessidade do trabalho em grupo."

"A sociedade conscientiza-se de que é pela mobilização dos grupos que se encontram novos caminhos, novas maneiras de agir, de fazer, de ser."

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



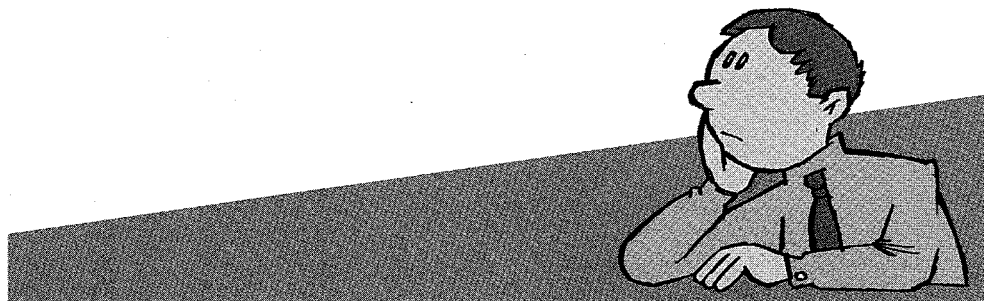
"O ser humano é um sistema enquanto organismo individual. Os seres humanos organizam-se para criar sistemas sociais como a família, a empresa, a escola, etc. A questão que se coloca é da relação entre os componentes de um sistema: quanto melhores as relações, melhor o funcionamento do sistema em termos de eficiência, eficácia e bem-estar de seus membros."

"Há um bocado de diferença entre pessoas trabalhando juntas num projeto e todas elas apenas trabalhando ao mesmo tempo."

"A organização é um fenômeno social global. Na visão sistêmica e globalista todos os elementos são partes constitutivas e interdependentes de um mesmo fenômeno e apesar de serem compreendidos na sua totalidade podem ser vistos em perspectivas por critérios diversos."

"Para se mudar uma organização é necessário se alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. O objetivo é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência."

"Estamos todos no mesmo barco, um precisa do outro, somos interdependentes."



COMO VOCÊ pode perceber, esta unidade inicia com algumas chamadas que são citações de alguns especialistas. Provavelmente você identificou pelo menos uma palavra-chave que traduz o que está subentendido nestas mensagens: a palavra *relacionamento* ou talvez, quem sabe, a palavra *relação*.

Certo? Então estamos de pleno acordo.

Na verdade, acreditamos que você já tenha assimilado que a base do processo de comunicação é a relação e, portanto, é a nossa capacidade de comunicação que vai facilitar de forma ampla os processos de relacionamento interpessoais.

Na unidade anterior vimos que, se tornamos clara e compreensível a comunicação e se desenvolvemos a capacidade de compreensão profunda daquilo que o outro está querendo comunicar – o saber ouvir – certamente estaremos em condições de desenvolver relacionamentos mais verdadeiros e mais intensos.

Certamente neste momento você já está se perguntando: *mas... qual será a ligação ou a importância do relacionamento interpessoal com o trabalho em equipe?* E é justamente esta reflexão que iremos fazer. Vamos passar esta visão interligada/integrada de forma que possa vir a contribuir não só para a sua compreensão, mas principalmente para o seu crescimento pessoal e profissional.

Considerando a afirmação do psicólogo Will Schutz, que “*O fator diferencial para a produtividade é a qualidade do relacionamento interpessoal*”, você não concorda que em outras palavras é o bom relacionamento entre as pessoas que faz a diferença na produção de resultados eficazes? Se você concorda, então já começamos a falar a mesma linguagem, porque é justamente através da interação entre as pessoas que se estabelece a dinâmica do trabalho em equipe.

Para que você entenda como esta dinâmica ocorre, esta unidade foi estruturada com os seguintes itens: 2.1 Processo de Interação Humana; 2.2 Processo de Desenvolvimento de Grupo; 2.3 Transformação do Grupo em Equipe; e 2.4 Papel do Facilitador.

PROCESSO DE INTERAÇÃO HUMANA

Como você sabe, o processo de interação humana está presente em toda organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados. A grande questão é que tal fato parece ainda não ter sido devidamente analisado e reconhecido.

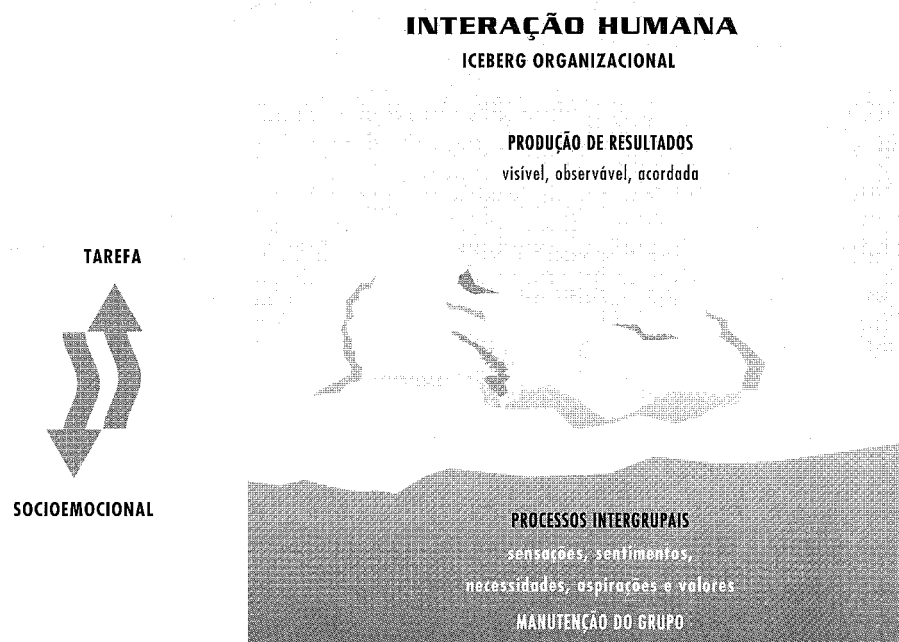
Vejamos por quê: a sua organização existe para atender necessidades, portanto, para produzir resultados, seja em forma de serviços ou produtos. Logo, você não vai

para o seu trabalho simplesmente para encontrar com as pessoas ou para promover uma reunião social, mas, sim, para realizar uma tarefa, para realizar um trabalho, para produzir um resultado. Mas você e as outras pessoas não funcionam como máquinas isoladas dispostas lado a lado. Todos são seres humanos e, como tal, têm percepções, sentimentos, expectativas, desejos, interesses, necessidades, crenças e valores diferenciados. E são justamente vocês os realizadores das tarefas.

Se você concorda, então já descobriu aonde queremos chegar. A interação entre vocês vai afetar o funcionamento de cada um e de todos, alterando, assim, “o desempenho previsto ou esperado”, tanto em nível individual como coletivo.

Para sua melhor compreensão, imagine um *iceberg* que possui uma parte visível e outra parte, a maior, que fica submersa, invisível.

Agora observe este mesmo *iceberg* como sendo um *iceberg* organizacional:



Nas organizações, a interação humana, assim como um *iceberg*, também acontece em dois níveis distintos, porém concomitantes e interdependentes: o da *tarefa* e o *socioemocional*. O da tarefa é o das atividades visíveis observáveis, acordados (é a ponta do *iceberg*). Abrange todos os esforços para a produção de resultados em direção aos objetivos definidos.

O nível socioemocional é o das percepções e sentimentos variados já existentes ou gerados pela própria convivência e atividades no grupo (é a parte submersa do *iceberg*

que não aparece, mas que dá sustentação; é o alicerce para a ponta aparecer). O socioemocional abrange os processos interpessoais responsáveis pela manutenção do grupo.

Se esses processos são positivos e construtivos, os sentimentos de colaboração e afeto predominam e possibilitam a realização das tarefas previstas e a coesão do grupo.

Se os processos são de caráter desagregador, o grupo passa por conflitos internos, divisões, prejudicando a produção grupal.

Agora você deve ter entendido com clareza a relação que Schutz faz entre produtividade e relacionamento interpessoal.

Esta é a visão integrada que importa entender.

Em outras palavras, a interação no nível socioemocional, portanto, pode favorecer ou prejudicar o andamento das tarefas, os resultados do trabalho conjunto e as relações interpessoais, que se formam e se desenvolvem.

Os níveis de tarefa e socioemocional representam, portanto, conjunto de forças presentes e atuantes na situação interpessoal e grupal, e que exercem permanente influência recíproca.

Esta visão integrada é a grande questão que entendemos ainda não ter sido devidamente absorvida, reconhecida e internalizada nas organizações.

Hoje em dia, define-se a organização como um organismo vivo, social, cujo maior patrimônio são as pessoas que nela trabalham, mas você não acha que na prática falta-lhe um grande espaço — o espaço humano, que é o espaço para a auto-realização, para a alegria espontânea, para o encontro humano?

Parece que ninguém se importa muito com o que o indivíduo é, mas só com o que o indivíduo faz. Fazer (o visível) é mais valorizado do que ser (o invisível). A produtividade é concebida em termos quantitativos do fazer, e não do ser.

A dimensão trabalho gira em torno de máquinas, planos racionais, tempo medido, controles rigorosos, resultados quantitativos, índices de custo e lucro, contabilidade de recursos materiais e humanos, técnicas de análise de valor.

Se a visão é do *fazer* você não acha que fica difícil preservar um espaço para a *dimensão humana no trabalho*, onde o indivíduo possa expandir suas potencialidades e simplesmente *ser*?

Trata-se ainda de uma visão cartesiana, mecanicista, puramente racional, dissociada do “ser” que, na maioria das organizações, se reflete através de um crescimento tecnológico acelerado sem o equivalente crescimento humanístico.

A falta de atenção ao comportamento humano, muitas vezes, traz surpresas, frustrações, perplexidades e insegurança aos dirigentes porque supõem que a interação se dê de acordo com um esquema inteligível de ação, ou seja, que as pessoas façam o que se espera delas. Entretanto, as pessoas nem sempre fazem ou dizem o que é esperado e com algumas de suas respostas ou atitudes imprevisíveis deixam os outros surpresos e confusos.

Veja o exemplo:



Em outras palavras, não adianta o discurso proferido enfatizar o trabalho em equipe como sendo a saída para o sucesso da organização, sem o verdadeiro entendimento da complexidade e da dinâmica que se estabelece quando as pessoas estão juntas para produzir em grupo.

O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos individuais. O grupo assume uma configuração própria que

influi nos sentimentos e ações de cada um. O grupo é uma “gestalt” dinâmica – é um todo que dá significado às partes e não pode ser confundido com partes em justaposição.

“Há um bocado de diferença entre pessoas trabalhando juntas num mesmo projeto e todas elas apenas trabalhando ao mesmo tempo.”

Bem antes de começarmos a aprofundar sobre a dinâmica de funcionamento dos grupos e como um grupo pode se transformar em equipe, vamos entender melhor como um grupo se insere dentro do sistema organizacional.

Voltemos à definição da organização como organismo vivo.

Pense em você, ser humano, como um sistema de organismo individual.

O seu sistema como um todo é composto por vários subsistemas, cada um com uma finalidade: nervoso, cardiovascular, respiratório, digestivo, imunológico; etc. Cada um destes por sua vez compõe-se de sistemas celulares, atômicos e estes envolvem partículas, e assim por diante. Em outras palavras, todos estão implicados, inseridos um dentro do outro, como mostra a figura 10.

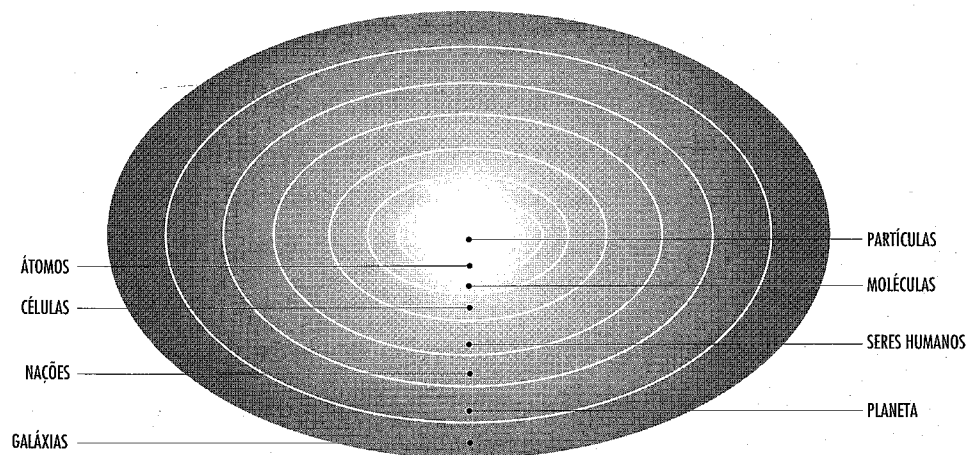


Fig. 10

Deduz-se, então, que qualquer alteração que ocorra em um desses seus sistemas vai alterar o seu organismo como um todo, pois tudo se encontra interligado, interdependente. Exemplificando: se você comer algum alimento estragado, todo o seu organismo será alterado, podendo variar entre dores de cabeça, vômito, febre, diarreia, etc.

Vamos transpor este mesmo modelo sistêmico para o entendimento da organização como um organismo vivo, um sistema social global a partir das seguintes considerações e conforme ilustrado na figura 11.

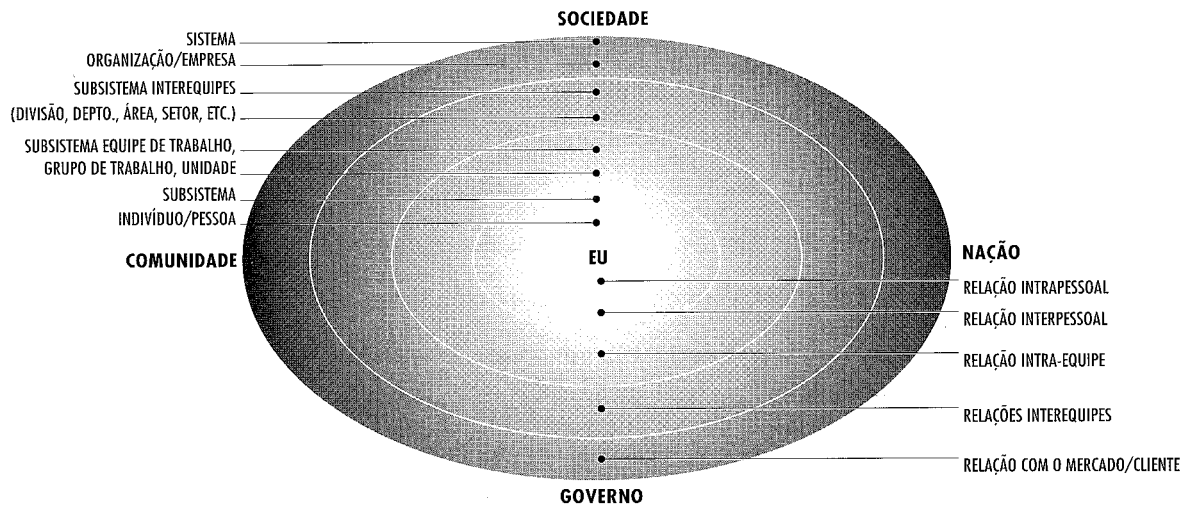


Fig. 11

A organização não é a soma de indivíduos, mas a manifestação das relações socioemocionais, culturais, políticas e econômicas que as pessoas estabelecem entre si. Em outras palavras, o todo é maior que a soma das partes.

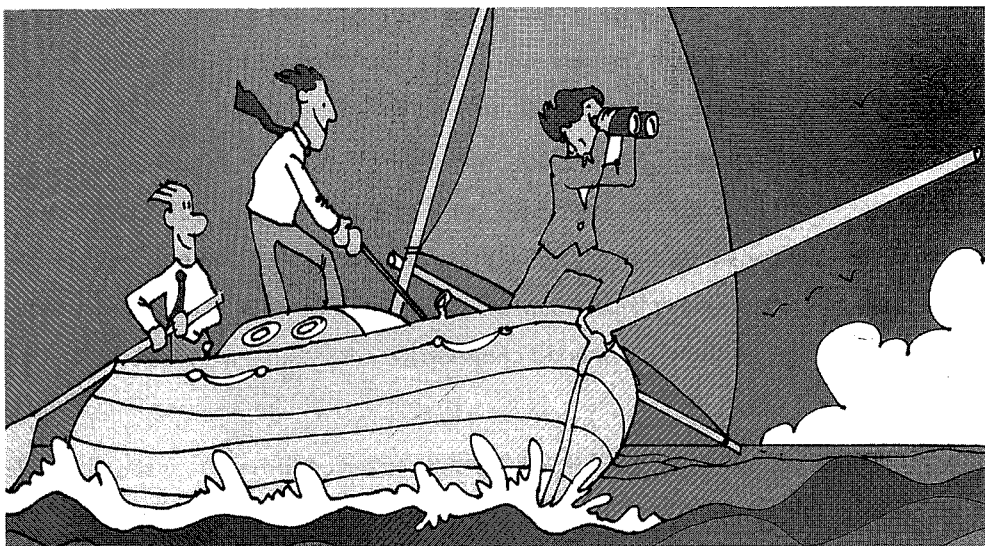
O trabalho não é resultado do esforço de um indivíduo, mas resultante das inúmeras relações estabelecidas entre indivíduos no desempenho de funções complementares entre os diversos grupos organizacionais. Estamos falando da interdependência entre as equipes ou áreas das unidades organizacionais para o atingimento dos resultados.

A necessidade de aprimoramento e desenvolvimento não deve ser buscada, tão-somente, na pesquisa de atitudes e comportamentos individuais, mas, principalmente, na análise da natureza dos sistemas interacionais estabelecidos nas unidades organizacionais, ou seja, na dinâmica relacional que se estabelece entre as equipes.

A qualidade do desempenho guarda íntima vinculação entre o gerente e sua equipe e entre os componentes desta; a tarefa e o socioemocional interligados exercem influência recíproca. Trata-se da dinâmica interpessoal que se desenvolve dentro do grupo/equipe.

Cada um deve superar-se na manifestação de seu talento individual, e ao mesmo tempo transcender o seu ego para realizar a magia do coletivo, tornando-se parte

integrante de um todo dinâmico e coeso. Em outras palavras, cada um é o grupo e o grupo está em cada um, onde o aprofundamento do conhecimento de si e do outro são condições básicas.



Estes diferentes níveis de relacionamento não são independentes, mas sim interdependentes, influenciam-se e interagem constantemente.

“Quanto melhores as relações, melhor o funcionamento do sistema em termos de eficiência, eficácia e bem-estar dos seus membros.”

“O significado da parte se encontra no todo e o todo se forma a partir da compreensão das partes.”

Finalmente, estamos todos no mesmo barco, um precisa do outro, somos interdependentes. E se fazemos parte temos a nossa parcela de contribuição neste processo.

Depende de cada um de nós manter a dissociação ou promover a interação, seja por omissão, alienação, passividade e conformismo, seja por conscientização, lucidez, engajamento e iniciativa de ação.

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE GRUPO

Você acabou de ter a visão sistêmica da interação humana na organização, ou seja, a visão de uma *rede de conexões* que interliga desde o microorganismo (indivíduo) ao macroorganismo (um todo relacional que produz um resultado) e vice-versa.

Agora propomos a você nos determos a explorar esta visão dentro do grupo.

Lembra quando falamos do *iceberg* cuja parte visível equivale ao nível de interação da tarefa e a invisível à interação socioemocional? Lembrou, não é?

Então vamos focalizar esta parte invisível que é a sustentação para a produção dos resultados. O que se passa no nível socioemocional do grupo independe da competência e qualificação de seus membros. Mas é de importância vital para a consecução dos objetivos e obtenção de resultados com qualidade.

Podemos dizer que o processo de interação se dá em três dimensões, não-excludentes. Sendo que, dependendo do momento, das circunstâncias, uma delas pode preponderar, determinando, assim, a dinâmica daquele grupo. São elas a dimensão *intrapessoal* (relação eu-eu), a *interpessoal* (relação eu-outro) e a *grupal* (a própria dinâmica do grupo, os movimentos do conjunto).

Vamos entender cada uma.

Tomemos um exemplo de uma situação que você já deve ter vivido no seu grupo de trabalho.

Durante uma reunião de trabalho, de repente, você se desligou, ficando ausente, com o pensamento fora dali. Para se comportar desta forma algo que você viu ou ouviu pode ter-lhe remetido a uma outra situação, ou a uma emoção, ou a uma imagem passada, presente ou futura. Pode-se dizer que você esteve voltado para dentro de si mesmo, numa relação *intrapessoal*. Todos nós conhecemos esta experiência e sabemos que são situações que provocam reações diferenciadas nas pessoas, que podem ser manifestas ou não. Podem provocar incômodos, preocupação, descontração, raiva, etc.

A dimensão *intrapessoal* está sempre presente no processo de grupo. É a relação eu-eu que é decisiva na interação com os outros, porque dependendo de como eu me vejo, como eu me sinto, como eu me aceito, como eu me valorizo, eu vou interagir com as outras pessoas. Muitos problemas de participação no grupo originam-se predominantemente nesta dimensão.

Já a dimensão *interpessoal* é a visível no grupo porque, como seres singulares e gregários, a relação eu-outro é central em nossa vida. Mas já vimos que o comportamento humano não é programável de modo simplista. A dimensão humana é complexa e contraditória porque se expressa com atitudes, valores, sentimentos, experiências, motivações variadas e individualizadas. Em decorrência, os paradoxos do comportamento estão sempre presentes. Nas relações onde há amor, há ódio

também; cooperação e competição podem alternar-se, assim como ternura e hostilidade, alegria e tristeza, carinho e agressão, franqueza e dissimulação.

Veja como esta poesia de Carlos Drummond de Andrade ilustra bem esta complexidade.

“João amava Tereza que amava Raimundo que amava Maria que amava Joaquim que amava Lili que não amava ninguém.

João foi para os Estados Unidos, Tereza para o convento, Raimundo morreu de desastre, Maria ficou para tia, Joaquim suicidou-se e Lili casou com J. Pinto Fernandes que não tinha entrado na história.”

Todo grupo humano expressa estas contradições e paradoxos da natureza humana através do amor e ódio, confiança e desconfiança, entusiasmo e desânimo, dominação e submissão, lógica e intuição, egoísmo e altruísmo, lealdade e traição, razão e emoção.

Portanto, você pode ver que relacionamento interpessoal é essencialmente um processo que tem como trajetória uma contínua sucessão de conflitos.

Estou falando para você do conflito sem a conotação negativa de briga, combate, violência, mas como uma função positiva da dinâmica interpessoal de revelar a energia do grupo.

Como diz HERÁCLITO:

“A oposição traz concórdia – da luta dos contrários nasce a mais bela harmonia.”

“Completo e incompleto, concorde e discorde, harmonia e desarmonia, em todas as coisas, um, e de um, todas as coisas.”

Imagino que você deva estar curioso para saber sobre a terceira dimensão, que é a da *dinâmica grupal*. E você tem a resposta porque nada mais é do que o resultado desse complexo processo de interação.

É o sistema pessoal/individual em constante interação com os sistemas pessoais dos outros. É uma teia de relações, de influências recíprocas, onde ninguém fica imune, que tem como resultado o clima do grupo refletindo o ambiente psicossocial interno e a imagem do conjunto.

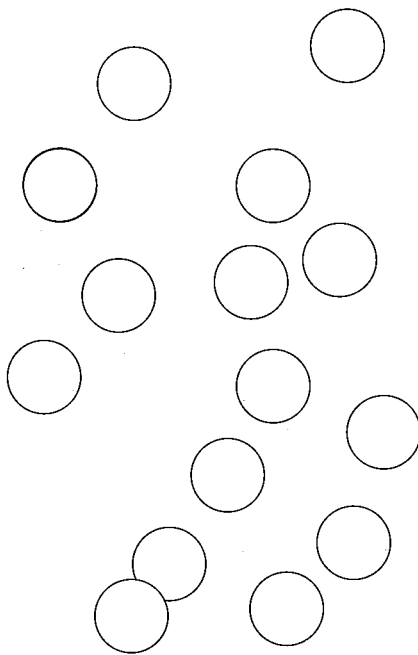
Uma “dica” para você: Fazer a “leitura” da dinâmica do grupo do qual você faz parte é importantíssimo para ajudá-lo a entender muitas de suas ações e reações.

E como contribuição para você iniciar este processo, sugerimos que faça os dois exercícios a seguir.

Exercício 1

Relações no grupo

Esta é uma sugestão para uma representação do seu grupo de trabalho. Escreva os nomes das pessoas dentro dos círculos, começando pelo seu. Trace linhas para indicar como as pessoas se relacionam usualmente no grupo.



Exercício 2

Minha situação no grupo de trabalho

No exercício 1 você tirou uma fotografia das relações interpessoais do seu grupo de trabalho. Agora olhe para a “foto”, observe onde você se posiciona e responda às seguintes questões:

Como me sinto neste meu grupo de trabalho?

Qual o meu espaço neste grupo?

Quando fico mais à vontade?

O que me constrange neste grupo?

Tenho mais facilidade de comunicação...

Que coisas não gosto de falar neste grupo?

O que me traz mais satisfação neste grupo?

Como gostaria de ser neste grupo?

O que receio neste grupo?

Minhas dificuldades de trabalho com este grupo...

Minhas facilidades de trabalho com este grupo...

Este grupo para mim...

Falamos das três dimensões de interação, agora vamos falar do processo de desenvolvimento dos grupos. São vários os teóricos que se dedicaram e ainda aprofundam os estudos sobre esse tema. Entre eles podemos citar LEWIN, MORENO, BION, ROGERS, SARTRE, PICHON RIVIÈRE, SCHUTZ, e outros.

De comum acordo, todos eles concordam que um grupo para se tornar um grupo “de verdade” passa necessariamente por um processo, em outras palavras, por etapas ou fases de desenvolvimento que caracterizam os diferentes níveis de existência grupal. As denominações e o número de etapas/fases são o diferencial das abordagens.

Will Schutz é o teórico escolhido para ser apresentado a você. Doutor em Psicologia, estuda há 30 anos as relações humanas, é criador da metodologia “The Human Element” e um dos mais respeitados consultores organizacionais.

Para que você possa conhecê-lo melhor e entender a sua concepção de desenvolvimento de grupo, faremos um pequeno resumo de seus pensamentos e crenças que permeiam todo o seu trabalho.

Schutz • pensamentos e crenças

Pressupostos básicos

- Todo indivíduo não atingiu todo o seu potencial.
- O homem é um animal biológico, social e psicológico e seu prazer advém dessas fontes.
- O prazer é o sentimento que provém da realização de nosso potencial.
- Na qualidade de seres humanos não temos limitações.

Objetivo do ser humano – atingir o pleno desenvolvimento de seu potencial.

Áreas de Exploração para o Pleno Desenvolvimento do Potencial humano:

O Corpo, o Funcionamento Pessoal, as Relações Interpessoais e as Relações Organizacionais.

“A abertura e a honestidade são condições necessárias para a exploração do potencial humano.”

“O homem deve querer deixar-se conhecer por si e pelos outros, expressar e explorar seus sentimentos, abrindo caminho para a libertação do potencial criativo – o Prazer.”

Concepção sobre o Homem e a Relação Humana

“Cada um de nós é um organismo integral e unificado. Somos um organismo que se manifesta através de pensamentos, sentimentos, sensações e através de movimentos, e que tem uma dimensão espiritual.”

“O conhecimento do meu Corpo, dos meus Sentimentos determinará as minhas escolhas.”

“O conceito de si mesmo, isto é, o conceito de mim mesmo vai refletir no funcionamento do meu corpo, no desenvolvimento e utilização de minhas habilidades e capacidade; ao desenvolver meu nível Interpessoal posso alcançar o pleno potencial de relacionamento humano; o nível Espiritual encontra-se na busca da humanidade pela harmonia com o Universo. A busca de minhas potencialidades equivale a busca do Deus dentro de mim e sentir que todos somos uno.”

As Bases das Relações Produtivas

Verdade – é o que é genuíno sobre mim, sobre minha experiência, meu corpo, minhas recordações e sentimentos. A minha verdade é a minha experiência, diz respeito a mim, não ao outro.

“Desvendo meu próprio poder, conforme tomo consciência e conforme começo a dizer a verdade. A verdade me liberta. A verdade faz-me compreender como conduzir a minha própria vida.”

“Mentir bloqueia o autoconhecimento e detém os contatos interpessoais. Mentir me impede de saber quem você é. Você se torna outra pessoa, que diz aquilo que uma pessoa deveria dizer e eu fico aborrecido e você também.”

“Posso conhecer sobre minha própria verdade através do feedback e da compreensão corporal.”

Abertura – estar disposto para revelar-me ao outro. Corresponde à auto-expressão natural; quando me expresso naturalmente, fico menos tenso e posso trabalhar com mais energia.

“Ser aberto é dizer a primeira verdade em primeiro lugar.”

Escolha – escolho tudo que faz parte da minha vida. Escolho tomar consciência de algumas destas escolhas e não tomar consciência de outras.

“Quando tomo consciência de estar escolhendo todas as coisas, posso assumir a responsabilidade por minha própria vida e vivê-la do modo que quiser.”

Papel do Facilitador – “Minha missão é ajudar as pessoas a descobrir as suas verdades.”

Dinâmica Humana • Necessidades Interpessoais

O ser humano orienta-se basicamente por três necessidades que se expressam através do comportamento, dos sentimentos e do Eu (como eu me relaciono comigo mesmo). São elas: *inclusão, controle e abertura*.

O quadro a seguir sintetiza a teoria das necessidades interpessoais de Schutz, que são dimensões que segundo ele ocorrem no desenvolvimento dos grupos.

DINÂMICA HUMANA – NECESSIDADES INTERPESSOAIS

DIMENSÕES NECESSIDADES	COMPORTAMENTO (COMO ME COMPORTO EM RELAÇÃO ÀS OUTRAS PESSOAS, E COMO PENSO QUE AS OUTRAS PESSOAS SE COMPORTAM EM RELAÇÃO A MIM)	SENTIMENTO (COMO ME SINTO EM RELAÇÃO ÀS OUTRAS PESSOAS, E COMO IMAGINO QUE AS PESSOAS SE SENTEM EM RELAÇÃO A MIM)	EU (COMO ESTOU ESCOLHENDO ME SENTIR EM RELAÇÃO A MIM MESMO) <i>AUTO-ESTIMA</i> = COMO EU ME VALORIZO	INTERAÇÃO
ÁREAS				
INCLUSÃO (O QUANTO DE CONTATO QUE TENHO COM OUTRAS PESSOAS E QUE ELAS TÊM COMIGO)	INCLUIR = FAZER COISAS COM, COMPARTILHAR <i>DENTRO ≠ FORA</i>	IMPORTANTE = SIGNIFICATIVO, CONSIDERADO MEDO = SER IGNORADO	VIVO = ATIVO, FUNCIONANDO COMPLETAMENTE, CHEIO DE ENERGIA	ENCONTRO
CONTROLE (O QUANTO DE CONTROLE EXERÇO SOBRE AS PESSOAS E ELAS SOBRE MIM)	CONTROLAR = ASSUMIR RESPONSABILIDADES, INFLUENCIAR <i>POR CIMA ≠ POR BAIXO</i>	COMPETENTE = CAPAZ, HÁBIL PARA LIDAR MEDO = SER HUMILHADO	AUTODETERMINADO = AUTÔNOMO, RESPONSÁVEL POR MIM MESMO	CONFRONTO
ABERTURA (O QUANTO EU ME REVELO PARA OS OUTROS E O QUANTO OS OUTROS SE REVELAM PARA MIM)	ABRIR = REVELAR, CONTAR SENTIMENTOS VERDADEIROS <i>PRÓXIMO ≠ DISTANTE</i>	QUERIDO = SENTIR PRAZER COM, APRECIAR COMPANHIA DE MEDO = SER REJEITADO	AUTOCONSCIENTE = PERCEBO OS SENTIMENTOS, ATENTO AO MEU CORPO	ABRAÇO

Com esta visão geral das concepções de Schutz fica mais fácil para você entender como este processo se dá.

É a congregação dessas necessidades interpessoais inerentes aos seres humanos que para ele caracterizam as fases de interação no desenvolvimento do grupo.

Para Schutz o grupo é formado por meio de um procedimento específico que define a **inclusão** grupal, portanto a primeira fase.

O comportamento de *inclusão* se refere à associação entre as pessoas: exclusão, inclusão, pertinência. O desejo de ser incluído manifesta-se como desejo de atenção, de interação, de ser distinto dos demais. Por exemplo, ser identificada pelo meu nome dentro de um grupo significa que alguém me viu, se deu conta da minha presença.

Em outras palavras, alguém se interessou por mim, eu chamei atenção, quem sabe até descobriu as minhas características singulares, marquei presença.

Lembra quando falamos na dimensão intrapessoal (relação eu-eu) da importância do autoconceito que era decisivo para interação com os outros?

Na inclusão o comportamento também é determinado pelo modo como cada um se sente a respeito do que significa como pessoa.

Se a auto-estima é baixa, julga-se sem importância alguma, como consequência o comportamento de inclusão tende a ser marcado pela ansiedade. Ou eu me esforço ao máximo e faço “barulho” para que me vejam, ou me excluo, me afasto, me retraio e me distancio, também para que me vejam. Em ambas as situações quero que os outros prestem atenção em mim.

Em resumo, cada pessoa procura situar-se e achar sua posição no centro ou na periferia do grupo. O dilema central é “dentro ou fora”. Isto significa ser aceito pelos outros ou ficar à margem, tomar parte nos acontecimentos do grupo ou permanecer afastado como observador, espectador. A ansiedade ou medo subjacente é a de que eu seja ignorado.

A *interação modal* significa “*encontro*” – entrar e compartilhar espaço no grupo.

As dificuldades de inclusão são típicas de grupos novos em qualquer contexto, seja no trabalho, na escola ou na família.

Um exemplo característico nos grupos de trabalho: entrada de funcionário novo, ou mesmo de um gerente.

Às vezes as dificuldades não são resolvidas no início e prolongam-se, podendo trazer perturbações no funcionamento grupal.

É importante ficar claro que nesta primeira fase ainda não existe grupo. As pessoas estão se tateando, se conhecendo, os estereótipos constituem o essencial da percepção

de um pelo outro. É a fase do conhecido papo-furado, onde surgem perguntas do tipo: *Como está o tempo...? Você sabia...? De onde você é...? O que você faz...? Você trabalha onde...?* E é por meio deste bate-papo que as pessoas passam a se conhecer.

Ao mesmo tempo que as pessoas estão se conhecendo, estão decidindo o quanto irão se comprometer com o grupo. As perguntas típicas que se fazem é: *Quanto de mim darei para este grupo? Quanto serei importante nesta situação? Será que eles irão apreciar o que eu sou e o que posso fazer, ou será que permanecerei indistinto de todos os outros?*

É a fase em que estou decidindo basicamente quanto contato, quanta interação e quanta comunicação desejarei ter.

A preocupação nesta fase é pela unanimidade, pela integração de todos, é em dizer “Eu sou do grupo”.

E quando todos se sentem pertencendo, unidos, inicia-se a transição para outra fase.

Antes de falarmos da próxima fase, vamos dar uma pausa para um exercício.

Sugerimos a você que pegue a “fotografia” que você tirou das relações do seu grupo (exercício 1) e olhe para ela e responda às perguntas abaixo, que ajudarão na leitura do seu processo de inclusão e do seu grupo.

Existe uma identidade grupal? (Pertencimento)

Estão todos os membros incluídos?

E você? Qual é a sua posição? Que espaço você ocupa? Você está “dentro” ou “fora”?

Se você fez o exercício 2 (Minha Situação no Grupo de Trabalho), você já tem as respostas para essas perguntas.

E para aprofundar ainda mais essa leitura, sugerimos que faça o exercício 3.

Exercício 3

Meu papel no grupo

O meu papel neste grupo de trabalho é...

Como funcionaria o grupo se o meu papel não existisse?

Quais as minhas contribuições específicas para o grupo?

Qual a mais importante?

O que eu faço que alguém do grupo não poderia fazer?

Fico satisfeito com o meu papel quando...

Feito o exercício, vamos à segunda fase de desenvolvimento do grupo – **controle**.

Estando o grupo reunido, este começa a se diferenciar e as questões relativas ao *controle* passam para o primeiro plano.

O que vem a ser isso?

São questões que dizem respeito a tomadas de decisão, compartilhar responsabilidades, distribuir poder. É nesta fase que emergem as situações variadas de competição clara ou encoberta, afirmação de competência, manobras sutis de jogo de forças, alianças e luta pela liderança.

É a fase da diferenciação, onde as pessoas começam a brigar pelo seu espaço.

Todos nós temos desejo de controlar, que varia segundo um *continuum*. Vai desde o desejo de ter autoridade sobre os outros (e de, portanto, controlar o meu futuro) até o desejo de ser controlado e isento de toda responsabilidade.

O comportamento de controle difere do de inclusão na medida em que não implica destacar-se, mas ser o vencedor. Mas eu tanto posso demonstrar independência e me rebelar com o controle do outro como posso me submeter e aceitá-lo.

Por trás do comportamento de controle está a percepção de minha competência. Se me sinto incapaz de enfrentar o mundo, se me sinto inadequado, ou não estou à altura de outras pessoas, tanto posso me afastar de posições de poder e responsabilidade como posso ser extremamente dominador e competidor. Em ambas as situações meu receio é de que os outros não sejam influenciados por mim e que terminem por me influenciar.

Agora, se me sinto competente posso me comportar de acordo com a situação, dando ou não ordens e seguindo ou não ordens, tendo confiança de que outras pessoas confiam em minha capacidade de tomar decisões.

O dilema central consiste em localizar-se “acima ou abaixo” dos outros. A interação representativa desta fase é “confronto”: medir forças e julgar o grau de influência sobre os outros e a ansiedade subjacente é ser incompetente.

Garanto que você deve estar pensando no seu grupo de trabalho, no quanto as pessoas competem, divergem e disputam o poder. E sabe por que esta fase fica mais evidenciada num grupo de trabalho? Porque neste tipo de grupo as pessoas estão juntas para produzir um resultado, para realizar uma tarefa, logo precisam mostrar competência para poder receber as devidas recompensas (salários, promoções e outros benefícios). Como todos nós temos necessidades diferenciadas de controle, influência e responsabilidade, o grupo de trabalho é o que mais estimula e favorece a satisfação dessas necessidades.

Estes são os conflitos interpessoais mais importantes que surgem no ambiente de trabalho que precisam ser explicitados e clareados para que os resultados sejam produtivos.

Cabe lembrar aqui o *iceberg* organizacional (parte visível x invisível).

Digo isto porque no processo de desenvolvimento do grupo, só depois que a questão do controle é resolvida é que os temas afetivos ganham maior destaque.

Mas antes de passarmos à terceira fase, que tal fazermos mais um exercício?

Sugerimos que pegue novamente a “foto” que você tirou e avalie o que acontece no seu grupo a partir dos comportamentos listados.

Exercício 4

O que acontece no seu grupo

Utilizando a escala, indique em que medida estes comportamentos existem em seu grupo.

1 • Falta de cooperação



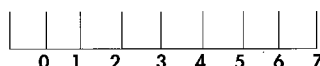
2 • ‘Conspirações’ e ‘fofocas’



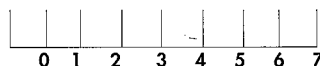
3 • Hostilidade entre as pessoas (aberta ou velada)



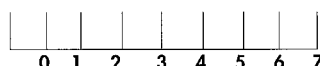
4 • Disputa de liderança



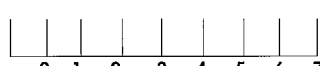
5 • Pessoas tensas e ansiosas



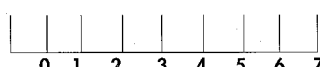
6 • Choques entre as pessoas



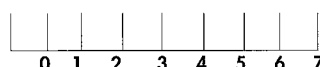
7 • Indiferença em relação ao trabalho



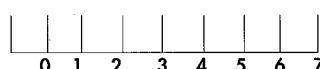
8 • Alienação dentro do grupo



9 • Comunicações incompletas, dúvidas



10 • Conflitos entre subgrupos



Dando continuidade ao processo de desenvolvimento do grupo, chegamos à terceira fase – **abertura**.

Uma vez que as pessoas diferenciam-se no que se refere à responsabilidade e ao poder, agora caminham na direção de se tornarem emocionalmente integradas. E nesta busca evidenciam-se as expressões emocionais abertas e as trocas afetivas. São típicas as manifestações por um lado de sentimentos positivos, por outro lado de ciúmes, rejeição, hostilidade, de formação de pares. É a fase da expressão dos paradoxos: carinho e hostilidade, satisfação e insatisfação, alegria e tristeza, harmonia e tensão. Tais sentimentos são revelados porque existe o vínculo afetivo, o gostar do outro, apesar de...

O dilema central é “próximo ou distante”, ou seja, o quanto de intimidade é desejável ou possível. A interação afetiva é o abraço. A ansiedade afetiva é ser ou não capaz de ser amado, em outras palavras, medo de ser rejeitado.

Mas se você é uma pessoa que interage afetivamente com outra pessoa sem problemas, você vai se sentir bem tanto numa relação pessoal íntima quanto numa relação que exige distanciamento. Para você pode ser importante ser querido, mas se não o for pode aceitar essa falta de afeto como resultante da relação com esta determinada pessoa. Não significa que com outra seja igual.

Em outras palavras, essa falta de afeto não significa que você seja incapaz de ser amada. Você entende que não pode é ser amada igualmente por todos.

Já estamos falando de aceitação das diferenças e respeito pelas escolhas individuais. Aceitar e respeitar o diferente é um indicador de maturidade do grupo.

Transpondo esta fase para o grupo de trabalho, este é o momento em que o grupo se aceita com a composição de pessoas diferentes e reconhece que estas podem trazer, cada uma, sua contribuição à solução dos problemas do grupo ou à realização de suas tarefas. O sentimento dominante é o da co-responsabilidade na decisão ou no trabalho. Todos conhecem e reconhecem as habilidades e dificuldades de cada um, o que facilita as adaptações e ajustes que se fazem necessários diante das situações.

A ação voltada para a tarefa num clima de cooperação permite escolhas mais acertadas e distribuição de papéis mais condizentes com os objetivos que se deseja alcançar.

A solidariedade surge por si mesma. As interações se desenvolvem espontaneamente. Mesmo isolados ou distantes uns dos outros, de repente até pela própria exigência da tarefa, os membros continuam a se sentir solidários, pertencentes, participativos, comprometidos. Existe o sentimento de unidade.

“Cada um é o grupo e o grupo está em cada um.”

“Estamos todos no mesmo barco.”

Vamos arriscar um palpite sobre o que você deve estar pensando: “Podemos chamar este grupo de equipe?” Você mesmo vai dar a resposta. Mais à frente voltaremos a esta questão.

Antes é importante que fique claro para você que o processo de desenvolvimento dos grupos ocorre de uma forma muito dinâmica. As três fases estão sempre presentes, mas não são sempre igualmente destacadas. A sequência inclusão, controle e abertura pode repetir-se em ciclos de duração variável, embora nem sempre essa ordem seja seguida. Por exemplo, os grupos de trabalho tendem a viver a fase de controle de forma mais acentuada. Grupos que se iniciam com pessoas que não se conhecem tendem a viver a fase de inclusão com mais intensidade. Grupos de “excluídos”, como Alcoólatras Anônimos, Vigilantes do Peso, etc., se incluem rapidamente para viver a abertura com maior intensidade.

Podemos dizer que não existe uma separação rígida e excludente entre as fases. Elas se misturam. As pessoas que compõem o grupo, dependendo da sua história de vida, do seu momento e do próprio grupo, vão ter as suas necessidades interpessoais diferenciadas.

Exemplificando: o grupo pode estar expressando o controle ao mesmo tempo em que existem algumas pessoas que ainda se sentem fora do grupo, ou o grupo estar vivendo a fase de abertura enquanto algumas pessoas ainda estão competindo, e assim por diante.

Podem ocorrer também situações imprevistas que rompem o equilíbrio grupal. Por exemplo, a saída ou entrada de uma pessoa, uma doença ou morte que mobiliza o grupo para enfrentá-las, podendo emergir dificuldades de outra fase.

Enfim, lembrando o que já foi dito, cada grupo vive o seu processo de interação, tem a sua própria dinâmica, que é resultante das dinâmicas intrapessoais e interpessoais.

Só evolui e amadurece a partir da vivência desses estágios.

Resumindo a teoria de SCHUTZ e para efeito de sua melhor compreensão da dinâmica humana (*vide* quadro na p. 54), imagine o ser humano como uma cebola, em camadas. Cada camada representando uma das três áreas: comportamento, sentimento e o Eu.

Na área do comportamento, existem três dimensões: Inclusão, Controle e Abertura. Com relação aos sentimentos, estas dimensões correspondem a: Importância, Competência e Bem-Querer. Isto é, sinto-me importante quando você me inclui, sinto-me competente quando você permite que eu exerça controle e sinto-me querido quando você se revela para mim.

Se você não me incluir, não me permitir o exercício do controle e não se revelar, não significa, necessariamente, que eu não seja importante, competente ou querido, porém é assim que muitas vezes nós nos sentimos.

Você já teve esse sentimento?

Finalmente, na camada do Eu estão o autoconceito (como eu me vejo) e a auto-estima (como eu me valorizo). Podemos dizer que a auto-estima é o coração do ser humano; é motor do seu pleno funcionamento.

Quando você se expressa espontaneamente, está revelando um Eu fortalecido e revigorado.

Quando seus comportamentos são defensivos, estão refletindo um Eu frágil e sem energia.

E sabe por que nos defendemos? Simplesmente para que os outros não nos percebam como nós nos percebemos. Utilizamos esta “casca” (defesa) só porque temos medo de ser ignorados, humilhados ou rejeitados.

E como podemos modificar isto? Esta deve ser a sua pergunta.

A disposição para o autoconhecimento e o reconhecimento do nosso poder de escolha permite que cada um de nós possa alterar a sua própria auto-estima e ninguém pode fazer isso por nós.

E por falar em escolha, propomos que faça mais um exercício. Ao fazê-lo talvez possa descobrir as diferentes relações que você estabelece dentro do seu grupo de trabalho. Relações mais próximas, outras mais distantes, cujos vínculos são diferenciados.

Então vamos lá...

Retome aquela “fotografia” que você tirou do seu grupo de trabalho. Observe os nomes das pessoas que você colocou nos círculos.

Observe o posicionamento dessas pessoas em relação a você; quais estão mais próximas e mais distantes, e faça as suas escolhas a partir das perguntas a seguir. É importante que você reflita sobre os critérios que justificaram a sua escolha.

- 1 • Quem neste grupo você escolheria para coordenar uma tarefa?
- 2 • Quem você escolheria para ajudá-lo nas mais difíceis partes de sua tarefa?
- 3 • Quem você escolheria para convencer uma pessoa relutante sobre uma nova idéia?
- 4 • Quem você escolheria para companheiro(a) de viagem de férias?
- 5 • Quem você escolheria para uma conversa sobre idéias estimulantes?
- 6 • Quem você escolheria para uma conversa confidencial?
- 7 • Quem você escolheria para tomar um chope num bar?
- 8 • Quem você escolheria para abrir uma sociedade?
- 9 • Em relação aos papéis (escolhas) acima,
 - a. qual papel você imagina que desempenha no grupo?
 - b. qual papel você gostaria de desempenhar?

OBS.: Com relação à pergunta 9, seria importante para aprofundar o seu autoconhecimento você checar com os seus colegas se a percepção que você tem de si mesmo corresponde à percepção que eles têm de você.

Seria mais uma oportunidade para você receber *feedback* e trabalhar o seu processo de abertura.

15 Coisas que você pode fazer hoje para melhorar a sua auto-estima e a sua habilidade para estar num relacionamento⁸

Estes passos podem ser tarefas para toda a vida, mas é possível começar agora. Seu poder está em escolher não ficar sobrecarregado, mas investigar como você poderia fazer um pouco nesta área hoje. Se você fizer isto, então os amanhãs tomarão conta de si mesmos.

1	DIGA A SUA VERDADE PERMITA A SI MESMO E AOS OUTROS CONHECER QUAL É A SUA VERDADE PESSOAL.
2	PERCEBA QUE VOCÊ ESCOLHE IGUALMENTE, ACEITE A RESPONSABILIDADE POR TUDO O QUE ESTÁ OCORRENDO NA SUA VIDA. SAIBA QUE SÓ VOCÊ PODE FAZER-SE INTEIRO.
3	BUSQUE APROFUNDAR A SUA AUTOPERCEÇÃO LEIA, DISCUTA, MEDITA, SE ENVOLVA EM ATIVIDADES QUE AJUDEM SUA PERCEÇÃO CONSCIENTE DE VELHOS PARADIGMAS E A APROFUNDAR NÍVEIS DE SER.
4	RESPONDA EMOCIONALMENTE PERMITA-SE "SENTIR" A SI MESMO. E TENHA SENTIMENTOS EM VEZ DE SER POSSUÍDO POR ELES OU VOCÊ ESTARÁ INVALIDANDO-OS. PERCEBA QUE TODAS AS EMOCÕES SÃO ACEITÁVEIS, MAS NÃO TODAS AS AÇÕES.
5	ABRA MÃO DA CULPA E ADIE O JULGAMENTO NINGUÉM É CULPADO. EM VEZ DISSO, PROCURE COMPREENDER O QUE ESTÁ ACONTECENDO E SUA PARTICIPAÇÃO NISSO. PREFIRA OUVIR E CLARIFICAR O PONTO DE VISTA DO OUTRO ANTES DE COMEÇAR A DEFENDER, ENSINAR OU CULPAR OS OUTROS.
6	PROCURE CONSCIENTEMENTE NÃO MACHUCAR OS OUTROS
7	GASTE TEMPO VISUALIZANDO A SI MESMO COMO VOCÊ QUER SER CRIE MOTIVAÇÃO A PARTIR DO SEU FUTURO EM VEZ DE SER MOTIVADO NA VIDA PELO SEU PASSADO.
8	CONSCIENTEMENTE MODIFIQUE SUAS CRENÇAS LIMITADORAS NÃO ESPERE QUE A EXPERIÊNCIA MUDE AS PARA VOCÊ.
9	AFIRME-SE ESTEJA CONSCIENTE DE SEUS LIMITES E COLOQUE-OS A SEU FAVOR. EXPLORE ALTERNATIVAS E DESISTA DE ESTAR "CERTO" OU "GANHAR".
10	SEJA TÃO SINCERO E VULNERÁVEL QUANTO POSSÍVEL
11	PERMANEÇA EM CONTATO COM O SEU CORPO E SUA SABEDORIA
12	BUSQUE UM SIGNIFICADO/PROPÓSITO MAIS ELEVADO NA SUA VIDA
13	TRATE SEU CRESCIMENTO, DESENVOLVIMENTO E VIDA INTERIOR COM RESPEITO, ALEGRIA E PACIÊNCIA, EM VEZ DE JULGAMENTO E MEDO PERCEBA QUE A ESCURIDÃO TEM MUITO A ENSINAR, E VOCÊ NÃO PRECISA REJEITAR NADA QUE VENHA DE DENTRO DE VOCÊ.
14	DÊ PARA DAR DOE-SE DIARIAMENTE AO PROPÓSITO, AS PESSOAS, AOS LUGARES E ÀS COISAS QUE VOCÊ AMA. PARE DE ESPERAR QUE OS OUTROS AMEM-PRIMEIRO, DÊEM SEGURANÇA, ACEITEM VOCÊ, CONCORDEM COM VOCÊ. COMECE A SER QUEM VOCÊ QUER SER... HOJE.
15	RIA UM POUCO ALGUMAS COISAS SÃO MUITO IMPORTANTES PARA SEREM LEVADAS A SÉRIO.

⁸Texto elaborado e fornecido por Will Schutz durante a realização do workshop realizado no Brasil em 1994.

TRANSFORMAÇÃO DO GRUPO EM EQUIPE

Chegou o momento de você obter a sua resposta com relação à pergunta: quando um grupo se torna uma equipe?

Então vamos entender o que é uma equipe. A frase “estamos todos no mesmo barco” não surgiu por acaso. Vejamos a etimologia da palavra equipe segundo o professor ROBERT LAFON em seu artigo *Les mécanismes des relations sumaires dans le travail en équipe*:

“Equipe viria do francês antigo, ‘esquif’, que designava originariamente uma fila de barcos amarrados uns aos outros e puxados por homens (como os barqueiros do Volga) ou cavalos, enquanto não chegava a época dos rebocadores. Seja devido à imagem dos barqueiros puxando a mesma corda ou à imagem dos barcos amarrados juntos,... o fato é que um dia falou-se em equipe de trabalhadores para realizar uma obra comum e, mais tarde, em equipe de esportistas para ganhar uma partida. Há nessa palavra, portanto, um vínculo, um objetivo comum, uma organização, um duplo dinamismo que vem tanto da ‘cabeça’ como do conjunto; uma vitória a ser alcançada em conjunto.”

É certo que as equipes existiram bem antes de sua denominação, mas não é menos certo que o vínculo, a unidade e mesmo a *solidariedade* de um pequeno grupo ligado a um trabalho comum a ser cumprido, é o que em primeiro lugar chama a atenção do observador.

Das definições de equipe selecionadas, podemos destacar, segundo Roger Mucchielli,⁹ sete características:

- “O pequeno número. ‘O número de membros da equipe é quase sempre reduzido’, escreve R. Lafon, ‘e essa limitação é necessária: ela é imposta pela exigência de eficácia.’ E o autor acentua o perigo das ‘grandes equipes’, em que a estrutura se torna necessariamente mais complexa para evitar a dispersão e a confusão e, tornando-se complexa, se torna paralisante.
- A qualidade do vínculo interpessoal. ‘A equipe é uma rede de vínculos vivos. Ela acaba no momento em que um de seus membros não a segue mais, não a percebe mais, se reconhece incapaz de nela exercer uma ação’ (libreto do Comitê Hyacinthe Dubreuil, Comitê de ação para o desenvolvimento das equipes autônomas de empresas, abril, 1973).
“Na equipe, a relação inter-humana desempenha um papel essencial. ‘A equipe’, escreve Chombard de Lauwe, ‘é um conjunto de pessoas ligadas por inter-relações, que têm uma certa consciência de pertencimento e uma certa forma de cultura comum. Não há apenas uma adesão, há uma aceitação e uma vontade de adesão.’

⁹MUCCHIELLI, Roger. *O trabalho em equipe*. São Paulo, Martins Fontes, 1980. p.12.

- *O engajamento pessoal. 'A equipe', dizia R. LAFON em Buenos Aires, 'não é uma adição de seres, mas uma totalidade, um grupo psicossocial vivo e evolutivo, uma interdependência consentida, em que cada um traz sua ciência, sua competência, sua técnica, mas também sua pessoa. É um engajamento, uma comunidade de ação, o que não quer dizer identidade de ação, mas antes complementaridade de ação.'*

Esse engajamento pessoal produz uma participação de qualidade específica: *'Cada membro da equipe participa dela inteiramente, o que implica que nenhum de seus membros deva ser considerado de segunda importância.'*

- *Uma unidade particular decorre daí. Não apenas uma unidade 'de espírito, mas uma unidade social especial, já lembrada anteriormente (R. LAFON) através da palavra totalidade. 'Toda modificação de um elemento ou de uma relação acarreta a modificação dos outros elementos ou relações. Esse conceito evoca os de Forma, de Gestalt, de organismo.'*
- *Uma intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo aceito e desejado. A cooperação é aqui uma co-responsabilidade. Não há equipe sem que todos estejam orientados em direção a um objetivo. 'Cada um concorre, ora por si mesmo, ora com os outros, ora pelos outros, para uma sucessão de ações que são a razão de ser da equipe.'*

Não há equipe sem trabalho de equipe, sem a preocupação com a eficácia. Num certo sentido, pode-se dizer que o trabalho e o sucesso da ação comandam. Talvez mesmo eles sejam a incitação primeira à relação interpessoal e ao engajamento de cada um no esforço.

É também a identidade do objetivo que engendra, num propósito de vitória, a convergência das ações e a unidade de espírito. É ela que ao mesmo tempo exige, permite e limita a pluralidade dos papéis, das competências e dos conhecimentos. *'Se o objetivo comum não existe, a equipe é apenas um aglomerado. 'A equipe' conclui R. LAFON, 'é uma cooperação entre um número limitado de profissionais diferentes (num mesmo campo de ação) que se consideram coletivamente responsáveis por uma realização, tendo, portanto, uma intenção comum, e agindo no interior de uma estrutura definida, dentro de um quadro estável e organizado.'*

- *Obrigações decorrem daí para os membros, obrigações que, como sempre, só são percebidas por quem está fora da equipe e que, pelo contrário, parecem aos participantes da equipe uma decorrência natural, a saber: não fazer jogo pessoal, trabalhar para a equipe e se conduzir como 'membro da equipe'. 'A equipe gera obrigações' (escreve o Comité Hyacinthe Dubreuil): 'Reunir-*

se para atingir em comum um mesmo objetivo é renunciar a um certo grau de liberdade, é aceitar uma tática comum, uma coordenação dos esforços, uma disciplina.'

- Portanto existe *uma organização*. A estrutura da equipe é variável conforme o tipo de ação e o contexto de seus objetivos, mas é necessária uma organização dos papéis, assim como uma distribuição do trabalho. Repartem-se 'posições' no interior da equipe, e a estrutura acrescenta aos outros fatores já vistos seu próprio potencial de unificação."

Podemos acrescentar a essas características da equipe a *dimensão Ação*.

O que vem a ser essa dimensão?

A equipe não é uma família, nem mesmo um grupo de amigos, nem um bando; o trabalho a ser cumprido, a missão a ser executada, a obra a ser realizada em conjunto dão à unidade socioafetiva uma comunidade de orientação e de horizontes que se reflete por sua vez sobre a unidade moral.

Portanto, não podemos chamar de *equipe* um pequeno grupo que se satisfaria com suas relações de amizade, de convivência ou de trocas informais. *Um trabalho a ser feito* impõe sua lei, suas exigências, seu programa, seus meios. Não há equipe senão de *trabalho*, seja ele manual ou intelectual, instrumental ou esportivo, utilitário ou lúdico.

A ação em questão será *ação de equipe*, isto para excluir da definição um "trabalho de grupo", que seria trabalho simultâneo ou sucessivo de pessoas fazendo cada uma o seu trabalho, no sentido de uma associação ou agrupamento.

O trabalho de equipe é definido pela multidisciplinaridade. Em outras palavras, reúne pessoas com especialidades diferentes que se completam, se articulam e dependem umas das outras para realizarem o objetivo.

Observamos no exemplo etimológico dos barqueiros, em que a diversidade-complementaridade das ações, embora sendo o que mostre melhor o que há *de equipe* no trabalho, não é essencial nem discriminativa. Digamos, em poucas palavras, que *é a convergência dos esforços e trabalhos pessoais para a realização de uma tarefa comum única* que caracteriza a ação de equipe.

Depois de tudo que foi dito até agora não começa a ficar mais claro para você a citação de que "há um bocado de diferença entre pessoas trabalhando juntas num projeto e todas elas apenas trabalhando ao mesmo tempo"?

Pronto. Chegou a sua vez. Acreditamos que você já possa integrar todos estes conceitos e idéias e responder à questão de saber quando um grupo pode ser considerado equipe, ou melhor, como um grupo se transforma em equipe.

Vamos arriscar um palpite sobre as conclusões a que você chegou:

✓ Equipe é um grupo com funcionamento qualificado.

✓ Posso considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada.

✓ Posso dizer que não há equipe sem trabalho de equipe, sem a preocupação com o resultado, a eficácia.

✓ Entendo que as habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados; os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção.

✓ Identifico duas dimensões de interação nas equipes. A interação no nível socioemocional e no nível de tarefa.

✓ Os níveis de tarefa e socioemocional são, portanto, um conjunto de forças presentes e atuantes na situação interpessoal e grupal e que exercem permanente influência recíproca.

✓ O nível de tarefa abrange todos os esforços para a produção de resultados em direção aos objetivos definidos (ação de equipe).

✓ O nível socioemocional abrange os processos interpessoais responsáveis pela manutenção do grupo, crescimento e amadurecimento (inclusão, controle, abertura).

✓ Se no nível socioemocional os processos são positivos e construtivos, acredito que os sentimentos de participação, cooperação e afeto predominam e possibilitam a realização das tarefas e a coesão do grupo.

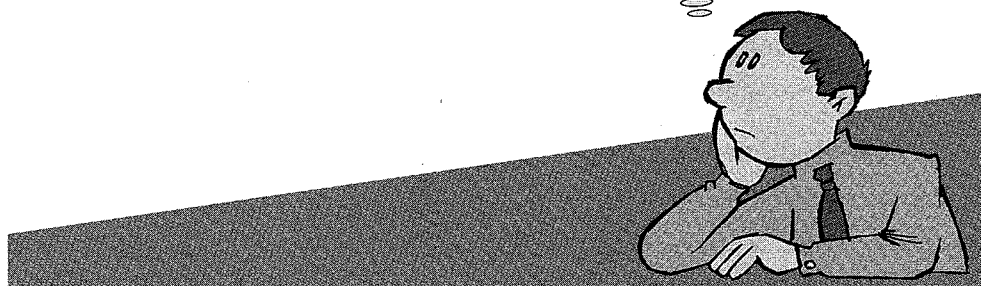
✓ Schutz está certo quando diz que o fator diferencial para a produtividade é a qualidade do relacionamento interpessoal.

✓ Não fazia idéia de como as relações interpessoais no grupo são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas.

✓ Sem dúvida toda equipe é um grupo, porém nem todo grupo é uma equipe.

✓ Agora percebo que um grupo para transformar-se em equipe precisa investir constantemente no seu crescimento.

✓ Entendo que um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção na sua própria dinâmica e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento.



Resumindo, constituímos juntos uma equipe quando:

Sabemos quem faz parte da equipe;
Temos uma imagem da nossa equipe que nos distingue das demais;
Temos objetivos comuns;
Podemos nos comunicar mais livre e espontaneamente;
Sabemos respeitar as diferenças e lidar com elas;
Há papéis e uma certa estrutura da equipe e somos capazes de nos situar e de situar os outros nesse sistema de papéis;
Há valores que todos reconhecem, normas de conduta (implícitas ou explícitas), uma linguagem (ou um código) comum;
Há um desejo de colaborar para o sucesso da equipe;
O sentimento de solidariedade domina – é aquilo que é expresso pelo “nós”, que transcende o “Eu”, o “Mim” e o “Meu”.

Com estas conclusões, você está pronto para tirar uma outra “fotografia” do seu grupo de trabalho. Para esta “foto” sugiro que siga o seguinte roteiro:

- Pense numa representação visual, ou uma imagem, ou um símbolo que caracterize o seu grupo.
- Crie um *slogan* para o seu grupo.
- Pense na maior qualidade deste grupo.
- Pense em algo que é proibido neste grupo.
- Pense em algo que é valorizado neste grupo.
- Dê um nome para esta “fotografia”, ou seja, para o seu grupo de trabalho.

De posse desta “foto”, avalie as características abaixo e responda se o seu grupo de trabalho pode ser considerado uma equipe.

1 • O grupo sabe claramente os objetivos.

0	1	2	3	4	5	6	7	

2 • As decisões são compartilhadas.

0	1	2	3	4	5	6	7	

3 • Há empenho em cumprir as decisões.

0	1	2	3	4	5	6	7	

4 • O grupo contribui e coopera.

0	1	2	3	4	5	6	7	

5 • Soluções de problemas são oferecidas.

0	1	2	3	4	5	6	7	

6 • O grupo se avalia permanentemente.

0	1	2	3	4	5	6	7	

7 • Os conflitos são bem administrados.

0	1	2	3	4	5	6	7	

8 • Sentimentos e interesses são manifestados.

0	1	2	3	4	5	6	7	

9 • Há espírito de equipe.

0	1	2	3	4	5	6	7	

10 • Os talentos são utilizados.

0	1	2	3	4	5	6	7	

Feito este diagnóstico, você pode ter concluído que seu grupo ainda não é uma equipe de trabalho. Mas você já sabe, também, que um grupo para transformar-se em equipe precisa investir constantemente no seu crescimento.

O amadurecimento de um grupo é um processo dinâmico, complexo e que evolui a partir da vivência dos vários estágios que caracterizam a dinâmica do grupo. A transformação se dá a partir do momento em que se percebe a própria dinâmica do grupo e se busque a resolução dos problemas que afetam o seu funcionamento.

E para que o grupo evolua no sentido de poder ver a si próprio, algumas condições tornam-se necessárias. Em outras palavras, já vimos que um grupo não nasce pronto, ele se torna grupo, se torna uma equipe. E para que cada um de nós possa desenvolver relações significativas com o outro, que venham a favorecer o desenvolvimento pessoal, o crescimento interior que conduz à maturidade do grupo, é necessário que existam antes condições que facilitem este processo.

Sabe do que estamos falando?

Estamos falando do *facilitador*, que pode ser um líder, um gerente, um educador, um coordenador da equipe. E numa visão mais ampla pode ser a própria Empresa/Organização, como facilitadora da integração das várias equipes, propor condições favoráveis de trabalho coordenado e resultados globais satisfatórios. Este é o próximo tema da nossa conversa, do qual, com certeza, do qual, você já estava sentindo falta.

PAPEL DO FACILITADOR

Ao longo de sua obra e vida, *Carl Rogers* postulou a abordagem centrada na pessoa a partir de dois fundamentos básicos: *o princípio da tendência realizadora e o da tendência formativa*.

O primeiro refere-se a uma função do organismo como um todo, que o direciona no sentido da auto-realização, auto-regulação e plenitude.

O segundo princípio é uma ampliação e extrapolação do nível individual para o universal; há uma tendência direcional formativa no próprio universo que o conduz a uma crescente ordem de complexidade e inter-relação. O indivíduo e o cosmo participam de um princípio evolutivo comum.

Imagino que neste momento você esteja se defrontando com a sensação de que esta abordagem lhe é familiar. É aquela sensação quando dizemos “Eu já vi este filme”. E realmente você já viu e já conhece.

Este enfoque tem tudo a ver com as figuras 10 e 11.

Segundo este enfoque, desde que haja um “solo fértil”, a pessoa naturalmente atualiza e desenvolve o seu potencial de saúde com a liberação das forças integrativas do próprio organismo.

Neste sentido surge o *facilitador* com o papel de propiciar este clima favorável e terreno fecundo a partir do qual cada um cresce por si mesmo, como qualquer planta.

O facilitador é um “jardineiro de seres humanos”.

Como diz ROGERS:

“A minha esperança é tornar-me, gradualmente, tão participante no grupo como facilitador. É difícil descrever isto sem sugerir que desempenho dois papéis diferentes, conscientemente... Em determinada altura desejo, na realidade, facilitar o caminho de uma pessoa e em outra, arrisco-me a expor algum novo aspecto de mim mesmo.

*Creio que a maneira como sirvo de facilitador é importante na vida do grupo, mas o processo de grupo é muito mais importante que as minhas afirmações ou meu comportamento e desenrolar-se-á se não o contrariar. Tenho a certeza de que me sinto responsável **para com** os participantes, e não **por** eles.”*

Em outras palavras, o que ROGERS está trazendo com esta abordagem é a compreensão do líder/facilitador centrado no grupo e não o grupo centrado no líder.

E o que é o facilitador centrado no grupo? Deve ser a sua pergunta.

Nada mais é do que colocar o grupo como centro, onde a teoria e a tecnologia são úteis para servir ao grupo. Assim, a metodologia é adaptada ou adequada ao grupo e não o contrário, que é característica do enfoque centrado na técnica.

Para o facilitador centrado na técnica é importante apresentar-se potente. É um enfoque, para o genérico, coletivo, que nega a singularidade, o indivíduo.

O facilitador centrado no grupo acredita que a responsabilidade reside no grupo e que o grupo é capaz de tomar decisões que dizem respeito a sua própria existência. Tem uma confiança básica no ser humano, no seu potencial.

É esta crença que sustenta a atitude de criar condições, de facilitar e se sentir responsável *para com*, como diz ROGERS.

Como diz ROBERTO CREMA:

“Hoje sei que facilitar é estar totalmente presente. Busco acompanhar o processo com suavidade e constato como as pessoas redecidem e mudam, muitas vezes, sem nenhuma grande explosão tecnicamente.”

Como você pode perceber, centrar-se nas pessoas é uma arte difícil e delicada, apenas possível para quem já está centrado em si mesmo. Não podemos acompanhar o outro se não nos acompanhamos.

Se você não cuidar de si, como poderá cuidar dos outros?

Este é o princípio de que somos capazes de facilitar o caminhar do outro tão-somente até onde nós mesmos nos encontramos.

Se você é um facilitador de grupos, consideramos importante que, além de ter o conhecimento técnico e a postura ética, você invista em si próprio, de forma a ampliar o seu autoconhecimento, que é o seu instrumento essencial de trabalho.

O mestre autêntico é o que existe dentro de nós mesmos.

E aqui vão alguns requisitos básicos e cruciais para o aperfeiçoamento do papel de facilitador de grupos:

Aceitação incondicional – é você respeitar o tempo e o ritmo individuais, dificuldades internas e temperamentos difíceis, propiciando um clima favorável, a partir do qual cada um irá crescer por si mesmo.

Empatia – é a habilidade de você se colocar no lugar do outro e com isso procurar a sintonia entre o eu-tu.

Congruência ou qualidade de ser verdadeiro – quando você expressa concordância entre o que diz e o que faz.

Silêncio interior para ouvir o outro com clareza e silenciarmos nossos diálogos internos.

O seu pensamento é um ruído interior que interfere no encontro com o outro.

Criatividade e flexibilidade – “A vida se aninha no flexível, a morte no rígido. No relaxamento e soltura habita a saúde, a patologia, na tensão e contenção.”

É você estar aberto a buscar sempre novas alternativas para os velhos problemas e não se fechar no seu ponto de vista.

Plena atenção – é estar atento ao que o outro está lhe comunicando, não só verbalmente, mas principalmente através da linguagem não-verbal (gestos, localização espacial, tom de voz).

Paciência – é permitir que cada um cresça dentro de suas possibilidades, dentro do seu ritmo, respeitando-o para que enxergue seu próprio caminho. Lembre-se, somos apenas lanternas que as pessoas utilizam para o que possam ou queiram enxergar.

Proteção – é você oferecer um caminho, um colo de amigo, uma palavra de estímulo, enfim, compreensão.

Feedback – é você demonstrar o quanto está torcendo para que se descubram cada vez mais.

Humor – é cultivar um clima alegre, leve e descontraído, principalmente se o ambiente está tenso.

Humildade – é a capacidade de você assumir o seu próprio tamanho. Significa não querer aparentar ser nem maior nem menor do que você é. Em outras palavras, é a arte de ser o que se é.

Vocação – é descobrir internamente qual é o seu papel num determinado grupo, num determinado momento, que pode ser de estimulador, provocador, apaziguador, controlador, protetor, ouvinte e outros, adaptando-se às necessidades do grupo.

Maestria – é você assumir o seu mestre autêntico.

É a capacidade de viver e espelhar a realidade para o outro, convidando-o simplesmente a ser o que já é.

“Ser mestre é facilitar que o outro descubra e desperte a sua própria maestria.”

Ser facilitador é ter o talento de acompanhar o grupo na busca de romper suas correntes e alçar o vôo evolutivo.

E quando falamos em vôo evolutivo, este não se restringe somente ao grupo, mas também à organização como um todo.

Voltemos à teoria das necessidades interpessoais de Schutz e vamos transpô-la para o contexto organizacional. As dimensões de Inclusão, Controle e Abertura podem ser traduzidas por *participação, poder e liberdade*.

Vamos entender melhor isso. Por exemplo: quando você não participa, não tem poder de decisão e nem de opinião, com certeza o seu sentimento será de desânimo, frustração e de baixa auto-estima. E qual é a palavra-chave que traduz esse sentimento? Se você respondeu *motivação*, acertou.

Sabemos que ninguém motiva ninguém porque é um processo que ocorre internamente (de dentro para fora). Mas sabemos, também, que podemos criar condições para que esse processo se dê.

Estou falando do papel da Organização como facilitadora para que a qualidade subjetiva, ou melhor, referindo-nos ao *iceberg* organizacional, que a sua parte invisível integre-se ao todo e tenha o seu devido valor.

Recordando o que se disse no início desta unidade, este é o calcanhar-de-aquiles das Organizações. Falta-lhes assumir este papel facilitador: de criar as condições para que o indivíduo possa expandir as suas potencialidades; de criar as condições para que o *ser humano*, ou seja, a *dimensão humana* ocupe o seu espaço no ambiente organizacional.

Por que calcanhar-de-aquiles?

Aquiles, na mitologia grega, é filho de Zeus, deus dos deuses, com uma humana. Graças a esta condição, meio homem, meio deus, não gozava da imortalidade, própria dos 100% deuses. Para torná-lo um guerreiro invencível, sua mãe o mergulhou nas águas. Mas, ao fazê-lo, seus calcanhares não foram banhados. Como se espera de uma tragédia grega, numa das guerras, uma flecha acerta exatamente seu calcanhar e aniquila Aquiles.

Não podemos mais deixar o “calcanhar” de fora, precisamos incorporar ao processo produtivo a gestão dos seres humanos. Precisamos propiciar condições mínimas e criar um ambiente organizacional que fomente a criatividade, o bem-estar e o prazer de trabalhar. Acreditamos que ambientes de abertura, verdade e escolha favorecem relações conscientes e maduras.

Este é o diferencial para que equipes desenvolvam flexibilidade, abertura e maximizem a sua produtividade.

Você deve estar pensando “Tudo bem, precisamos propiciar condições mínimas, favorecer ambientes, mas como deve ser este ambiente?”

Para facilitar a sua compreensão e para que consiga encontrar uma resposta, a seguir você tem uma pequena amostra de uma empresa que privilegia a qualidade subjetiva, onde:

- 1 • As pessoas são tratadas como adultas.
- 2 • As pessoas sentem-se colaboradores importantes.
- 3 • As pessoas são desafiadas e estimuladas a se superar sempre.
- 4 • As pessoas são reconhecidas e recompensadas em função de seu desempenho diferenciado.
- 5 • As pessoas recebem *feedback* construtivo, conhecendo claramente o que depende delas, da chefia e da organização.
- 6 • As pessoas são estimuladas a participar do destino da empresa e de seu próprio trabalho. Assim, são estimuladas a opinar e a sugerir alternativas de solução para os problemas e para os objetivos da empresa.
- 7 • As pessoas partilham das informações necessárias ao bom desenvolvimento de seus projetos.
- 8 • As pessoas têm autoridade compatível com as respectivas responsabilidades.
- 9 • As pessoas são incentivadas a resolver por si mesmas os problemas que lhes afetam no desempenho de suas funções, integrando autonomia, liberdade, iniciativa e responsabilidade.
- 10 • As regras, as diretrizes e os procedimentos, como forma de operacionalização dos valores, são claros, entendidos, aceitos e internalizados.
- 11 • As pessoas são estimuladas a correr riscos, desde que previamente avaliados, onde as eventuais vantagens mostram supremacia sobre as possibilidades de fracasso.
- 12 • As pessoas são estimuladas a aprender sempre e ter uma postura aberta e crítica à inovação.

- 13 • As pessoas percebem na prática diária a integridade dos dirigentes, através de uma consistência entre as coisas que dizem e as coisas que fazem.
- 14 • A forma profissional como é gerido o empreendimento inspira os colaboradores a serem:
- criteriosos em suas avaliações e estudos;
 - profundos em suas análises;
 - maduros em seus relacionamentos.
- 15 • As pessoas sentem orgulho daquilo que produzem, sentem-se valorizadas, úteis, necessárias e contributivas para seu sucesso pessoal, profissional e do empreendimento.

Para concluir esta unidade, sugerimos que você dê continuidade a esta relação com outras sugestões que você considera relevantes no ambiente organizacional.

16 • _____

17 • _____

Pense no seu papel de *facilitador*, seja de um grupo, seja como dirigente de uma Empresa. Faça uma avaliação do seu comportamento, dos seus sentimentos e das suas ações. Estabeleça um plano sobre o que você precisa: começar a fazer, parar de fazer e continuar a fazer para desenvolver ou aperfeiçoar este papel.

Plano de ação

DESENVOLVENDO O PAPEL DE FACILITADOR		
COMECE A...	PAUSE DE...	CONTINUE A...

AUTO-AVALIAÇÃO

As questões apresentadas ajudarão a checar a sua compreensão sobre as idéias de Schutz a respeito da Teoria das Necessidades Interpessoais (Inclusão, Controle e Abertura) que se expressam através do Comportamento, do Sentimento e do Eu.

Questões Comportamento

Responda às questões com uma das letras **I**, **C** ou **A**. **I** Inclusão, **C** Controle ou **A** Abertura.

- 1 • Trabalhadores que estão preocupados que o chefe não seja honesto com eles, estão interessados em?
- 2 • Chefes que não estão seguros acerca de quanta responsabilidade eles querem delegar, estão interessados em?
- 3 • Que área é descrita por estas palavras: sociável, amigável, gregário?
- 4 • Se eu tento ser popular com os meus colaboradores, mas evito me aproximar de qualquer um deles, eu tenho baixo(a)?
- 5 • Que área é descrita por estas palavras: autoritário, influente, organizador, supervisor, “laissez faire”, democrático?
- 6 • Um trabalhador que evita todas as festas e reuniões sociais do escritório, tem baixo(a)?
- 7 • Que área é descrita por estas palavras: auto-revelador, confidente, reservado, indiferente, prático, impessoal?
- 8 • Uma secretária que é “o poder por trás do trono”, tem alto(a)?

Questões Sentimento

Responda às questões com uma das letras **I**, **C** ou **Q**. **I** Importância, **C** Competência ou **Q** Querer Bem.

- 1 • Trabalhadores que estão preocupados que os seus empregos estejam acima de suas habilidades, estão incomodados a respeito de?
- 2 • Pessoas que ficam caladas porque “não querem tomar o tempo da reunião”, estão preocupadas com?
- 3 • Que área é descrita por estas palavras: digno de atenção, desprezível, sem importância, negligenciável, digno de conhecer?
- 4 • Se eu me sinto confortável com relação ao fato das pessoas saberem tudo sobre os meus sentimentos e a minha vida particular, eu estou mostrando confiança em meu (minha)?

- 5 • Pessoas que sempre ostentam suas realizações estão provavelmente preocupadas com seu (sua)?
- 6 • Que área é descrita por estes termos: capaz, pretensioso, estúpido, perfeito, fraco, potente?
- 7 • Quando uma pessoa esquece o meu nome, eu poderia ficar preocupado com meu (minha)?
- 8 • Que área estas palavras descrevem: malvado, desagradável, atencioso, boa pessoa, cordial, detestável?
- 9 • Chefes que mantêm suas portas fechadas e não querem que ninguém os conheçam bem podem estar preocupados com seu (sua)?

CHAVE DE RESPOSTA

- Questões Comportamento
- 1 • (A)
 - 2 • (C)
 - 3 • (I)
 - 4 • (A)
 - 5 • (C)
 - 6 • (I)
 - 7 • (A)
 - 8 • (C)
- Questões Sentimento
- 1 • (C)
 - 2 • (I)
 - 3 • (I)
 - 4 • (Q)
 - 5 • (C)
 - 6 • (C)
 - 7 • (I)
 - 8 • (Q)
 - 9 • (Q)

3 • COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

**"A oposição traz
concordia – da luta dos
contrários nasce a mais
bela harmonia."**

HERÁCLITO

NAS UNIDADES anteriores, você pode se dar conta da importância e da complexidade do processo de interação humana.

Esta unidade objetiva basicamente mostrar a você que, diante desta complexidade, para saber lidar com “gente” necessita-se de competência. Haja competência!

Imaginamos que você não só esteja concordando como também esteja pensando: “e não é qualquer competência..., trata-se de competência interpessoal.” Ao pensar assim, você deve estar querendo dizer que percebe um diferencial. De acordo?

Vamos ver, então, se estamos falando a mesma linguagem.

No Dicionário, competência significa – *“qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa”*. Entendemos como sendo a qualidade de quem sabe “fazer acontecer”.

O diferencial quanto ao interpessoal está em fazer acontecer *com e através* das pessoas. Pessoas estas que têm as suas necessidades diferenciadas tanto em nível individual quanto em nível social.

Então, ao juntarmos os dois significados de competência com o interpessoal poderemos concordar com FELA MOSCOVICI quando diz que:

“Competência Interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.”

Sabemos que as situações podem ser inúmeras, mas no nosso caso, que estamos especificando o ambiente profissional – o trabalho, vamos nos deter em quatro situações interpessoais que impactam diretamente no resultado de uma equipe. São elas: o gerenciamento de pessoas, a delegação, a administração de conflitos e a negociação.

ARTE DE GERENCIAR

“Por que arte?”, deve ser o que você está pensando.

Respondemos, novamente recorrendo ao dicionário, que Arte quer dizer *“capacidade natural ou adquirida de pôr em prática os meios necessários para obter um resultado: por exemplo, arte de viver”*. Trocando em miúdos, novamente entendemos que nada mais é do que a competência para “fazer acontecer”.

Uma vez esclarecidos os conceitos, vamos ao significado de *gerente*.

Tomemos por gerente qualquer profissional que tenha um grupo/equipe sob sua liderança, cuja principal tarefa é alcançar resultados *com e através* das pessoas. Só para lembrar, estamos falando daqueles dois níveis (tarefa e socioemocional) que você já conhece.

A novidade está na palavra *com*, ou seja, queremos dizer que as relações dos membros entre si com o líder/gerente também determinam as verdadeiras possibilidades de trabalho conjunto produtivo.

Relembrando o que foi dito antes – a qualidade do desempenho guarda íntima vinculação entre o gerente e sua equipe e entre os componentes desta –, a tarefa e o socioemocional interligados exercem influência recíproca.

Esta concepção, o entendimento desta vinculação, talvez seja mais um “calcanhar-de-aquiles” que precisa ser coberto.

O que se percebe é uma grande dificuldade por parte dos gerentes em trabalhar com pessoas. Em outras palavras, destaca-se a falta de habilidade para trabalhar com e através de pessoas e grupos.

A maioria dos gerentes não possui ainda a noção exata das implicações que as relações das pessoas no trabalho podem ter na consecução dos objetivos empresariais.

Uma formação eminentemente técnica, aliada a pouca informação sobre comportamento humano levam a esta situação.

Da mesma forma que a competência técnica pode ser adquirida através de cursos, seminários, leituras e da própria experiência, a competência interpessoal também pode ser desenvolvida.

A sua pergunta neste momento deve ser:

“Que aspectos podem ser destacados, quando se fala em desenvolver a competência para trabalhar com pessoas?” “Ou melhor, o que eu preciso desenvolver?”

Para sua orientação, um fator básico para o desenvolvimento desta habilidade é o processo perceptivo, de forma que você possa obter uma visão mais acurada da situação interpessoal.

Não foi à toa que iniciamos este módulo com a unidade de Percepção e Comunicação. Não se esqueça que quando falamos de processo de percepção estamos abrangendo autopercepção, autoconscientização e auto-aceitação.

Lembra-se de quando falamos que se centrar nas pessoas é uma arte difícil e delicada, apenas possível para quem já está centrado em si mesmo, e que não podemos acompanhar o outro se não nos acompanharmos?

Sendo assim, ampliar o seu autoconhecimento é ampliar a sua flexibilidade perceptiva, que é o seu instrumento essencial de trabalho. É possibilitar que você, como gerente, perceba a si mesmo e as pessoas que o cercam, podendo ser capaz de reconhecer a percepção dos outros em relação à sua maneira de ser.

Estamos falando de quê? É isso mesmo que você está pensando – dar e receber *feedback*, sem o que não se constrói um relacionamento autêntico.

Outro fator importante diz respeito à sua atitude quanto à aceitação de diferenças, de qualidades e limitações, tanto suas como dos demais. Já vimos que esta é uma das condições que favorece a obtenção de um clima de confiança para que as pessoas se sintam à vontade para expressar opiniões, sem receios de serem criticadas. A participação, o envolvimento, produz uma maior riqueza de idéias e de soluções criativas, com reflexos palpáveis no desempenho da equipe.

Não se esqueça também de desenvolver a sua capacidade de observação e de escuta. Observar as pessoas significa estar atento às suas necessidades e motivações. Para você que é gerente, esta habilidade permite saber quem é quem e qual são as reais possibilidades de atuação dos membros da sua equipe e as áreas em que precisam se desenvolver.

Uma outra variável que você pode considerar para desenvolver a sua competência é estar consciente de que o comportamento de cada um tem reflexo no comportamento do outro; e mais, cada um é o grupo e o grupo está em cada um. Perceber esta dinâmica é estar centrado no grupo, o que lhe dá condições para o aprimoramento dos processos de comunicação e para a administração de conflitos, podendo interferir no momento adequado para facilitar o desenvolvimento da sua equipe.

Finalmente, sabemos que contar com pessoas satisfeitas com o que fazem e que produzem bons resultados em conjunto é certamente o desejo de muitos gerentes.

E se você é um deles é importante que saiba da exata extensão de sua influência como facilitador para que isto aconteça efetivamente. É um processo contínuo que requer investimento e constante auto-avaliação.

Lembre-se, valorizar pessoas é muito mais do que um discurso.

É o resultado de atitudes e ações nessa direção.

Complementando este tema com as idéias de Will Schutz, o líder é um “completador”. É um conceito inovador, que define o papel do líder como aquele que completa as funções da equipe, isto é, assegura que elas sejam cumpridas. Para ele, esta é a capacidade que o líder precisa, de fato, desenvolver. Assim, ele pode moldar o seu próprio estilo de liderança a partir de si mesmo – e da sua própria equipe e não de um perfil idealizado.

Esta crença ilustra a premissa básica de sua abordagem, “Human Element”, de que *“o desenvolvimento do nosso potencial começa por aceitarmos quem somos”*.

– Uma pausa para um exercício.

Exercício 1

Sugerimos que você faça mais um exercício, de modo que possa estabelecer um diálogo com cada membro do seu grupo de trabalho. Se houver clima e abertura faça-o pessoalmente. Esta é uma boa oportunidade para exercitar e trabalhar *com* as pessoas.

Pegue o exercício nº 1 (Relações no grupo da Unidade 2), no qual você tirou a primeira “foto” do seu grupo ao posicionar as pessoas dentro de um círculo.

Se você for o gerente/facilitador deste grupo, ótimo. Caso contrário, escolha um grupo onde você desempenha este papel e coloque o nome das pessoas nos círculos.

Inicie o diálogo com cada um(a) respondendo às questões abaixo:

- 1 • Em que somos diferentes?
- 2 • Em que somos semelhantes?
- 3 • Por que não me sinto inteiramente à vontade com você?
- 4 • O que me frustra em nossa interação?
- 5 • O que devo/posso fazer para trabalharmos juntos, somando esforços, e obtermos resultados satisfatórios?

ARTE DE DELEGAR

Delegação: competência humana e gerencial

“Você que é um gerente e deseja desenvolver sua capacidade de delegação, aceite que a realidade mudou, e que seu papel na empresa também mudou. Negar isto é o primeiro obstáculo para o seu desenvolvimento como líder.”

Esta é a chamada de um artigo publicado na revista T&D, fev./98.

Por que hoje a habilidade de delegar é tão valorizada e essencial?

Simplemente porque hoje vivemos num contexto cultural, político e econômico que não só favorece como requer a habilidade da delegação.

Até recentemente, final da década de 80, vivíamos uma realidade em que prevalecia a tecnocracia, o autoritarismo, a centralização. Neste contexto a delegação não tinha espaço. Numa economia de mercado aberto, competitivo quem não delega, não gerencia.

A delegação está intrinsecamente relacionada com a participação, a democracia e a autonomia.

Aquele “chefe”, que concentrava em si todas as informações e poder de decisão, perdeu o seu lugar.

O desafio do líder hoje é liberar a equipe para pensar, decidir e agir por si mesma – e não apenas cumprir ordens. Mais uma vez estamos falando do facilitador centrado no grupo.

Só para lembrar, é aquele que acredita que a responsabilidade reside no grupo. Tem confiança básica no ser humano, no seu potencial.

Se você que é gerente está sintonizado com esta crença, qual é a sua principal atribuição? É isso mesmo que você pensou...

É educar, é criar sinergia, estimular o crescimento de seus liderados e se permitir crescer com a ajuda deles.

Mas, afinal, o que é Delegar? É o que você deve estar se perguntando...

Delegar significa atribuir tarefas, desafios e autoridade, com a consciência de que a responsabilidade será sempre compartilhada.

Lembre-se, se você atribuir tarefas e autoridade sem co-responsabilizar-se pelos resultados, você não está delegando, mas, sim, se omitindo.

Portanto, transferir responsabilidade, mas não dar autoridade, é como pedir uma pessoa para fazer o almoço e não deixá-la entrar na cozinha. Sem autoridade para decidir sobre a tarefa, a qual terá que realizar, o colaborador perde o senso de responsabilidade e não assume o compromisso. E perde a motivação.

Arte de delegar é a arte de confiar em si mesmo, no outro e estabelecer um relacionamento interpessoal com seus colaboradores que possibilite relações de harmonia e cooperação, que determinem verdadeiras possibilidades de trabalho conjunto.

Quais são os benefícios da delegação

Para você que é gerente e delega:

“É um fator de Crescimento Pessoal, Profissional e da Equipe!”

Por quê? Vejamos:

Contribui para desenvolver as suas competências, pois fazer uma delegação bem-sucedida implica você se estruturar para ensinar algo a alguém e ensinar é sempre uma oportunidade de aprender.

Libera você da tirania das urgências e da sobrecarga de trabalho, que o faz ficar após o expediente, levar trabalho para casa e nunca ter tempo de executar as tarefas mais relevantes.

Elimina a necessidade da sua presença física constante no comando e na fiscalização das tarefas, o acúmulo de serviço durante suas férias ou período de ausência.

Reduz o acúmulo de sua responsabilidade e autoridade e o conseqüente desgaste de passar dias inteiros decidindo tudo, mandando em todos e dizendo não a toda hora para todo mundo.

Desenvolve a equipe, tornando-a mais motivada e mais competente. Pessoas competentes, informadas e motivadas são mais estimulantes e tomam menos o seu tempo.

Permite voltar-se para o desenvolvimento e aprimoramento de si, de seus colaboradores e da equipe como um todo.

Para você, que **recebe a delegação**, quais são os benefícios?

“É um fator de motivação, de valorização!”

Atende às suas necessidades interpessoais de:

Ser reconhecido por suas qualidades. *“Sou uma pessoa diferente dos demais, um ser único.”* (Inclusão)

Ser capaz de realizar e concretizar o seu potencial. *“Sou uma pessoa competente.”* (Controle)

Ser identificado como um membro do grupo, que participa efetivamente de seus resultados. *“Sou importante, tenho vínculos afetivos com este grupo.”* (Abertura)

Assim, a delegação permite:

Colocar em prática conhecimentos adquiridos em experiências anteriores, expor idéias, habilidades e capacidades.

Estimular a iniciativa para analisar problemas, propor soluções e implantá-las, facilitando a expressão do potencial de realização.

Aumentar o interesse pela forma como é executado o trabalho e pelos resultados alcançados pela equipe.

Para você, que é **dirigente de uma Organização**, quais são os benefícios da delegação para a sua Empresa?

“É um fator de Maturidade e Desenvolvimento!”

Faz parte do processo de modernização. Para atender cada vez melhor os clientes e a população em geral, as organizações têm adotado a administração participativa e descentralizada, para melhor administrar as crises e aproveitar com maior eficácia as oportunidades de mercado.

Reflete uma mudança cultural profunda, gerando conseqüências importantes, tais como: *Democratização do poder* – informações e conhecimentos difundem-se na empresa,

permitindo que as decisões sejam tomadas de forma descentralizada. A autonomia passa a ser um fenômeno de equipe, a responsabilidade individual e coletiva aumenta e a organização ganha agilidade e dinamismo.

Simplificação das estruturas – a aproximação topo-base a partir de estruturas leves e funcionais, com redução dos níveis hierárquicos e criação de modelos horizontalizados, possibilita decisões mais rápidas, dinamismo e competitividade.

Desenvolvimento de competências – todos os colaboradores são desafiados a desenvolver novas competências e habilidades para que possam assumir novas responsabilidades e autonomia.

Visão sistêmica – amplia a compreensão do funcionamento da empresa como um sistema, isto é, como os trabalhos interagem para a consecução dos objetivos finais da empresa.

Você acabou de conhecer os benefícios de uma delegação.

Mas assim como existem barreiras no processo de comunicação também existem barreiras no processo de delegação tanto da parte de quem delega (gerente) como por parte de quem recebe a delegação (os membros da equipe ou, se preferir, os colaboradores).

É preciso que compreenda a delegação como uma relação que se estabelece entre ambos e, portanto, os dois são responsáveis. Caso contrário, acontecerá um impasse, no qual o colaborador se queixa e apresenta como desculpa para seu baixo desempenho o fato de você, gerente, não deixar ninguém decidir e você, por sua vez, reclama que não tem pessoal suficiente competente e interessado para o qual possa delegar as tarefas.

As perdas são inevitáveis para ambos os lados. Você acumula trabalhos, responsabilidades e estresse por excesso, o colaborador sente-se menosprezado, tolhido, desinteressado e igualmente estressado, porém por falta de estímulo e oportunidades de desenvolver sua capacidade.

Observe as frases abaixo e veja se você as reconhece. São barreiras típicas de quem? Será que tem alguma coisa em comum com você? Aproveite para fazer uma auto-avaliação.

Barreiras ao processo de delegação

Vou perder o controle

Eles não vão fazer corretamente

Não serei mais indispensável

Há o risco de fazerem melhor do que eu consigo

Poderão pensar que eu não tenho trabalho suficiente

Meu pessoal é inexperiente

Afinal, eu preciso manter o controle

Minha equipe não tem a visão do todo

Eu sou um realizador

Eu mesmo posso fazer isso melhor e mais rápido

Meu pessoal é desmotivado

Não dá para segurar os erros dos outros

Eu não confio no meu pessoal

Barreiras mais comuns por parte do delegante (Gerente)

- *Falta de Visão de Conjunto* – é preciso perceber o todo para poder separar o que é importante e urgente do simplesmente urgente. Só assim é possível concentrar-se naquilo que realmente faz diferença e saber o que pode e deve ser delegado.
- *Ater-se à Execução de Tarefas Técnicas* – muitos alcançam uma função de liderança por demonstrar competência técnica nas funções antes exercidas. Esse conhecimento técnico poderá ser útil para orientar o trabalho da equipe, mas, como já vimos, um gerente precisa desenvolver competência interpessoal. Gerenciar é fazer com que as coisas sejam feitas, é obter resultados através da equipe.
- *Medo de Ficar Ocioso ou Tornar-se Dispensável* – alguns têm a ilusão de que se delegarem ficarão ociosos e se tornarão dispensáveis. Afinal, mesa cheia não é sinal de trabalho? Ser consultado constantemente não é indicador de competência? Não se fica ocioso quando se delega, pois é necessário o acompanhamento do que foi delegado, além disso, mesa cheia e consultas freqüentes são sinais de incompetência gerencial. Na verdade, a delegação não é para se trabalhar menos, e sim para se trabalhar melhor.
- *Medo de Perder Poder* – o gerente que pensa assim superestima o poder que possui na organização. Mesmo o presidente, aquele que detém o maior poder formal na empresa, tem dificuldades para exercê-lo e freqüentemente usa o poder de influência para fazer as coisas realmente acontecerem. Os gerentes podem ampliar o seu poder de influência delegando mais.
- *Falta de Confiança na Capacidade das Pessoas* – curiosamente, as pessoas que confiam em si mesmo, confiam na capacidade das outras também, pelo menos na capacidade de aprender e enfrentar desafios, e usam a delegação como meio para capacitar seus colaboradores. Ao implantarmos o processo de delegação, pode ser que a qualidade do resultado final fique abaixo do esperado. Isso é

natural no início, pois o gerente precisa se aperfeiçoar na técnica de delegação e o colaborador precisa acostumar-se a tomar decisões e não ter medo de errar.

- *Medo da Inovação e da Criatividade como Meios de Obter Melhores Resultados* – a famosa frase “Não se mexe em time que está ganhando” só é válida por um tempo determinado. Se não ficarmos atentos às tendências de mudança, o time começará a perder em breve. Se centralizar tarefas, tanto técnicas como administrativas, está dando bom resultado num dado momento ou período, isso não significa que não poderia ser melhor ainda, se mudássemos de tática ou que essa seria a melhor tática numa outra situação ou momento de desenvolvimento dos trabalhos.
- *Acreditar que Pode Fazer Tudo Sozinho* – são várias as tarefas que não se pode fazer sozinho. É preciso considerar, também, que a colaboração dos outros muitas vezes melhora o resultado final e pode ser mais conveniente e apropriado que certas tarefas sejam feitas por outras pessoas. Quem sabe você não tem algo mais importante para fazer?
- *Não Ter Humildade* – no sentido de não ser o que se é, nem maior nem menor. A humildade é condição para nos aceitarmos melhor e aceitar o outro. Gerentes arrogantes não delegam, apenas geram tensão e medo na equipe.

Barreiras mais comuns por parte do delegado (membro da equipe)

- *Medo de Assumir Responsabilidades* – para alguns, por nunca ter assumido responsabilidades, inicialmente necessita de apoio e incentivos para sentir-se capaz e seguro em um novo empreendimento.
- *Medo de Ser Punido em Caso de Erro ou Fracasso* – dependendo da história organizacional, o erro e o fracasso podem ser vistos não como possibilidade de crescimento, mas como avaliação definitiva da capacidade do colaborador.
- *Compreender a Relação Hierárquica Como Sendo de Domínio Absoluto* – atribuir ao gerente toda a responsabilidade pelo que acontece, ficar sempre esperando ser dirigido. “Alguns mandam, outros obedecem.” Desconhece que se organizar hierarquicamente é apenas uma forma de facilitar o trabalho e de torná-lo mais eficaz. Trata-se de uma relação de profissional para profissional.
- *Baixa Auto-Estima* – não se vê habilitado por não ter conhecimento, formação, experiência, exige treinamento.
- *Falta de Integração e Comprometimento* – não se sente integrado à equipe, nem comprometido com a empresa, não tem conhecimento das tarefas de sua área, da missão da empresa, não busca ajuda, nem ajuda aos demais. Necessita ser

Avaliação da capacidade de delegar – versão Gerente

Instruções: Coloque um *quadrado* □ em torno do número que indica o quanto você considera *importante*, para uma boa delegação, cada um dos itens abaixo. Coloque um *círculo* ○ em torno do número que indica como você percebe o seu atual *nível de habilidade* para delegar.

Escala:

Excelente: 5 – Alta: 4 – Média: 3 – Regular: 2 – Baixa: 1

Itens

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 • Delegar, junto com a responsabilidade, a autoridade necessária. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 • Estabelecer prazos razoáveis para as tarefas delegadas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 • Delegar projetos significativos, em vez de apenas tarefas menores. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 • Proporcionar recursos suficientes para a execução das tarefas delegadas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 • Dar diretrizes adequadas e limites para a realização das tarefas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 • Dar instruções suficientes para a execução das tarefas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 • Dar formação, se a tarefa é nova ou desconhecida. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 • Acompanhar a execução da tarefa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 • Dar <i>feedback</i> sobre o desempenho na tarefa delegada, quando esta estiver concluída. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 • Levar em conta a disposição dos gerenciados para aceitar as tarefas delegadas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

A quantidade total de trabalho e projetos que você delega a seus gerenciados (assinale um número na escala abaixo):

Excessiva: 10 9 8 □ Adequada: 7 6 5 4 □ Insuficiente: 3 2 1 □

OBS.: Os itens com círculos em 1 ou 2 (baixa ou regular habilidade) poderão exigir atenção imediata, pois podem estar causando problemas em seu processo de delegação. Dê também muita atenção aos itens nos quais o círculo estiver dois ou mais números *à direita* do quadrado, pois eles indicam *hiatos entre o que você quer que aconteça e o que está acontecendo*.

Por exemplo:

1. Delegar, junto com a responsabilidade, a autoridade necessária ☒ 5 4 3 2 ☐ 1

☒ 5 - você considera muito importante – o que você quer que aconteça.

☐ 1 - você se percebe com baixa habilidade para delegar – o que está acontecendo.

Avaliação da capacidade de delegar – versão Gerenciado

Instruções: Coloque um *quadrado* ☐ em torno do número que indica o quanto você considera *importante*, para uma boa delegação, cada um dos itens abaixo. Coloque um *círculo* ☐ em torno do número que indica como você avalia o atual *nível de habilidade* de seu chefe para delegar.

Escala:

Excelente: 5 – Alta: 4 – Média: 3 – Regular: 2 – Baixa: 1

Itens

1 • Delegar, junto com a responsabilidade, a autoridade necessária.	5	4	3	2	1
2 • Estabelecer prazos razoáveis para as tarefas delegadas.	5	4	3	2	1
3 • Delegar projetos significativos, em vez de apenas tarefas menores.	5	4	3	2	1
4 • Proporcionar recursos suficientes para a execução das tarefas delegadas.	5	4	3	2	1
5 • Dar diretrizes adequadas e limites para a realização das tarefas.	5	4	3	2	1
6 • Dar instruções suficientes para a execução das tarefas.	5	4	3	2	1
7 • Dar formação, se a tarefa é nova ou desconhecida.	5	4	3	2	1
8 • Acompanhar a execução da tarefa.					
9 • Dar <i>feedback</i> sobre o desempenho na tarefa delegada, quando esta estiver concluída.	5	4	3	2	1
10 • Levar em conta a disposição dos gerenciados para aceitar as tarefas delegadas.	5	4	3	2	1

A quantidade total de trabalho e projetos delegados a você por seu gerente (assinale um número na escala abaixo):

Excessiva: 10 9 8 ☐ Adequada: 7 6 5 4 ☐ Insuficiente: 3 2 1 ☐

ARTE DE ADMINISTRAR CONFLITOS

Vimos que o processo de desenvolvimento de grupo é essencialmente um processo que tem como trajetória uma contínua sucessão de conflitos.

Podemos dizer, então, que o conflito é uma constante da dinâmica interpessoal.

Por que o conflito é inerente à vida grupal?

Simplesmente porque as pessoas percebem, pensam, sentem e agem, diferenciadamente. Mas a grande questão é que ao mesmo tempo que somos indivíduos singulares, únicos, diferentes uns dos outros, também somos plurais, interdependentes, sociais, necessitamos dos outros e estes não podem satisfazer todos os nossos desejos e necessidades. Daí surgem as divergências, onde nos colocamos não mais em posições complementares, mas em posições antagônicas, dando origem à situação conflitiva.

Você pode estar se perguntando: “Isso é bom ou é ruim?”

Na verdade, nem uma coisa nem outra, porque o conflito surge como função reveladora da energia grupal, do nível energético da dinâmica interpessoal. O conflito é energia humana, é vida. Já as suas conseqüências poderão ser positivas ou negativas, dependendo do contexto e da forma como é tratado. Enfim, tudo depende da forma como lidamos, como administramos.

E quando podemos dizer que o conflito traz benefícios?

É benéfico quando:

- rompe o equilíbrio da rotina
- mobiliza a energia latente do grupo
- desafia acomodação de idéias e posições
- desvenda problemas
- agüça a percepção e o raciocínio
- excita a imaginação
- estimula a criatividade para soluções originais

Como diz FELA MOSCOVICI:

“A concordância permanente em grupo pode ser muito agradável, mas é fator de estagnação do sistema, enquanto o desequilíbrio da controvérsia pode provocar crises que possibilitam mudanças significativas para o desenvolvimento pessoal, grupal e social.”

Lembrando as fases de desenvolvimento de grupo, na inclusão não existe discórdia porque todos querem fazer parte, todos buscam a concordância, uma “falsa” harmonia. E se o grupo não evolui para viver o confronto, a diferenciação, a

competição, ele não cresce e amadurece o suficiente para expressar os sentimentos verdadeiros, estabelecer os vínculos afetivos, aceitar as diferenças e cooperar para a verdadeira harmonia e unidade do grupo.

Como já dizia HERÁCLITO:

“A oposição traz concórdia – da luta dos contrários nasce a mais bela harmonia.”

Imaginamos que a sua pergunta seja...

“e como podemos resolver os conflitos?”

Bem, não existe uma receita de bolo para lidar com os conflitos e resolvê-los e nem uma forma correta.

Há muitas maneiras de lidar, desde a simples negação até à resolução adequada.

O ponto de partida é você admitir que existe um conflito. Esta é a condição para que você possa agir e enfrentá-lo.

Segundo Fela, existem dois conjuntos de táticas para lidar com os conflitos: as de *luta/fuga* e as de *diálogo*.

As de *luta/fuga* são as mais utilizadas, embora ainda ineficazes.

luta – competição

fuga – repressão e a evasão

<i>diálogo</i> incluem	APAZIGUAMENTO
	NEGOCIAÇÃO
	CONFRONTAÇÃO
	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Outros autores denominam as modalidades como:

retirada de estratégia – que inclui evitar o problema, fugir, desistir, evasão.

panos quentes – apaziguamento, “harmonização”.

negociação – barganha, acordo aceitável, troca.

colaboração – confrontação, solução objetiva do problema com confiança entre as partes.

força – usar o recurso do poder, repressão.

Recorrendo ao modelo de Fela vamos entender o significado dessas táticas.

Competição – implica reconhecer o conflito e partir para a luta aberta com o adversário. Esta tática acirra os ânimos, e no âmbito da equipe pode deixar seqüelas entre as pessoas envolvidas, dificultando a conciliação, acarretando conseqüências negativas no desempenho profissional.

O relacionamento pode comprometer todo o desenvolvimento do trabalho de equipe.

Repressão – o conflito é reprimido pela força. A figura de autoridade determina que os envolvidos cessem a disputa e proíbe manifestações a respeito. Neste caso

não há resolução, o conflito não desaparece. Ele se recolhe, podendo se manifestar logo que tenha chance. Esta tática só provoca desgaste emocional e insatisfação nas pessoas envolvidas, ampliando o nível de estresse e baixa produtividade.

Evasão – diz respeito à conhecida frase: “Quando um não quer dois não brigam”.

É a saída estratégica da situação conflitiva.

Evita-se a interação, o convívio e a comunicação.

Como você vê, a fuga ameniza a situação, mas não resolve o problema.

Resumindo, as táticas de *luta/fuga* são muito usadas nos grupos de trabalho, mas não promovem melhoria de relacionamento nem resultados satisfatórios na resolução de conflitos.

E as táticas de *diálogo*?

São aquelas que são utilizadas nos grupos que se desenvolvem para funcionar como equipe. São elas:

Apaziguamento – pressupõe a ajuda de um terceiro, um facilitador que possibilita o espaço para o diálogo. A intenção não é encontrar uma solução imediata, nem reprimir o conflito e muito menos fugir dele. Reconhece-se o conflito e este será administrado assim que possível.

O apaziguamento possibilita que o passo seguinte seja o da negociação.

Negociação – não pode efetuar-se em contexto de emoções fortes. Negociações produtivas não acontecem durante uma rixa ou logo após a mesma.

Mais adiante falaremos um pouco mais sobre Negociação.

Confrontação – nesta tática é importante também a presença de um mediador que se proponha a executar, acompanhar e apoiar os esforços dos membros em desacordo, sem interferir. É uma tática que exige maior habilidade interpessoal de negociação. Quando bem conduzida, transforma a desavença em um problema que precisa ser resolvido com a colaboração de ambos.

As condições facilitadoras para a utilização da confrontação são:

- motivação positiva de ambas as partes;
- equilíbrio relativo de poderes entre as partes;
- sincronização dos esforços;
- clima propício à auto-exposição;
- comunicação aberta; e
- nível adequado de tensão.

Por último temos a tática de *resolução de problemas*. Inicia-se com o diálogo que se dá em duas etapas: *diferenciação e integração*.

Na diferenciação as pessoas aprofundam a exploração de percepções e sentimentos. É o momento de alívio de tensão, onde todos os pontos de vista, os preconceitos, os desejos são colocados para fora. A partir daí chega-se ao diagnóstico do problema e à conscientização da necessidade de esforços conjuntos para a resolução do problema. Por que esforços conjuntos? Porque cada um assume a sua responsabilidade pessoal e a integração se dá quando as alternativas de ação são discutidas sem clima de resolução de problemas.

Resumindo:

Os conflitos são naturais e normais e não podem ser ignorados.

Os conflitos não são um torneio.

Há estratégias para lidar com conflitos que são funcionais e outras que apresentam disfunções.

É preciso clarificar percepções, posições e interesses.

O processo precisa ser gerenciado por uma terceira pessoa ou um facilitador.

A comunicação eficaz é uma das condições para a resolução de conflitos.

Deve-se evitar decisões prematuras.

Deve-se reconhecer e gerenciar emoções.

É necessário expressar o que se espera para o futuro.

A arte de administrar conflitos requer arte para dialogar, entendendo diálogo como conversação entre iguais.

E a arte de negociar? É o que veremos a seguir.

ARTE DE NEGOCIAR

Para FELA, a Negociação é uma das táticas do diálogo. Consideramos a negociação o próprio diálogo, no sentido da conversação, da troca. Só poderá haver diálogo:

- se ambas as pessoas estiverem interessadas em resolver o conflito;
- se a comunicação for aberta e autêntica;
- se as expectativas e demandas forem claramente expressas, bem como a discussão das respostas quanto à aceitação parcial ou total das propostas e
- se houver uma exploração das idéias e sentimentos ligados ao conflito de forma a distinguir elementos de percepção com os fatos vividos por ambos.

Essas condições você poderia chamá-las como sendo a fase de aquecimento ou de “limpeza do terreno” para a negociação propriamente dita.

É a fase em que as diferenças de motivação, percepção, preconceitos, idéias e

sentimentos são expressas. Quando cada um conhece a versão e os fatos do outro é que se pode iniciar a apresentação de propostas de reformulação da situação através da discussão das alternativas convenientes e aceitáveis para ambos, que é a própria Negociação.

Portanto:

“Negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.”

“Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem.”

Todas as situações existenciais importam em negociação, pois envolvem relacionamento humano, compromissos e objetivos comuns, tendo por base, o processo de conversação.

Negociação é a marca visível de um comportamento democrático. Sua prática regular é a explicitação concreta da democratização no trabalho.

Já vimos que, numa relação de liderança participativa, nada é imposto, tudo é negociado, pois a participação é livre e responsável. Então podemos concluir que negociar é uma constante na atividade gerencial.

Tudo deve ser negociado para que a participação, a cooperação, a iniciativa e a criatividade surjam como manifestações autênticas de uma equipe integrada e produtiva.

E por falar em criatividade, prepare-se... Nesta próxima unidade você fará uma viagem com a psicóloga Heloisa Helena Ferraz Ayres, especialista no tema, que preparou algo bastante especial e interessante, para que você faça “grandes descobertas”. Não se preocupe, você só precisará levar a sua bagagem interior.

Até à volta e boa viagem!...

AUTO-AVALIAÇÃO

1 • Competência Interpessoal é a habilidade _____

2 • Quatro situações interpessoais que impactam diretamente no resultado de uma equipe são _____

3 • Que aspectos podem ser destacados, quando se fala em desenvolver a competência para trabalhar com pessoas?

4 • Quais são os benefícios da Delegação tanto para quem delega como para quem recebe a delegação?

5 • Por que o conflito é inerente à vida grupal?

6 • Quando podemos dizer que o conflito traz benefícios?

7 • Negociação é uma das táticas do diálogo. Só poderá haver diálogo se: _____

CHAVE DE RESPOSTA

- 1 • Competência Interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.
- 2 • São: o gerenciamento de pessoas, a delegação, a administração de conflitos e a negociação.
- 3 • Processo perceptivo (autopercção, autoconscientização e auto-aceitação), dar e receber feedback, aceitação de diferenças, participação/envolvimento, capacidade de observação e escuta, atenção às necessidades e motivação das pessoas, estar centrado no grupo e ter consciência do papel de facilitador (auto-avaliação).
- 4 • Verifique os benefícios da delegação nas páginas 85 e 86.
- 5 • Porque as pessoas percebem, pensam, sentem e agem diferenciadamente.
- 6 • Verifique esta resposta na página 94.
- 7 • Verifique se você acertou a questão na página 97.

4 • CRIATIVIDADE: EXPRESSÃO DA REALIZAÇÃO HUMANA

**"Sinto prazer quando
estou fazendo o que sou
capaz de fazer, quando
estou pondo meu
potencial em prática."**

WILL SCHUTZ

“Criatividade é a manifestação básica de um homem realizando o seu eu no mundo.” (ROLLO MAY)

Seja bem-vindo! Você está iniciando, neste momento, sua viagem: *A Viagem da Descoberta da Criatividade – do seu Potencial Criador.*

A única exigência para você fazer esta viagem é sentir-se livre para dar idéias, livre para ser você; sem preconceitos, sem julgamentos, sem se preocupar com o que os outros vão pensar. Desenvolver sua habilidade para criar, expressar seu potencial criativo exige que você seja você, que esteja atento às suas capacidades e acredite em você!

Você é um universo, um universo único, não há ninguém igual a você! Você é um ser único, com um potencial ilimitado. Você está preparado? Então, ... Boa viagem!

O QUE É CRIATIVIDADE E PARA QUE CRIATIVIDADE?

Tudo que existe no mundo teve seu momento de criação. Mas nem sempre se pensa assim. Supomos que ao beber água, você não se dê conta que alguém, um dia, teve uma idéia e a colocou em prática. Mas foi assim, e é assim... Todo o tempo alguém está criando alguma coisa, e você quantas coisas já criou? Muitas vezes você não percebe, mas criou, como por exemplo: encontrou uma maneira diferente de resolver um problema. Entretanto, a falta de informação do que é a Criatividade, as percepções incorretas a respeito da Criatividade, dificultam percebermos o quanto somos criativos. Vamos a elas:

“A Criatividade é um dom, é algo natural, só algumas pessoas são criativas. Eu não sou criativo.”

Muitas pessoas dizem isto e acreditam que realmente não são criativas. Você, agora, vai fazer um exercício para podermos refletir sobre esta afirmação.

Feche os olhos e comece a visualizar, a imaginar um parque cheio de crianças. Elas estão brincando. Um grupo de crianças está em cima de um monte de terra e grita: “Super-Homem!” e pula. Outras crianças brincam na caixa de areia, cozinham, tomam café, almoçam. Outro grupinho abre os braços e voa, viaja por todo o mundo, e todos riem muito. Um menino encontra uma madeira e chama os amiguinhos para ver o tesouro encontrado, juntos vão buscar mais tesouros.

E assim são as crianças: curiosas, corajosas, espontâneas, entusiastas. Lembra, quando você era criança? Quantos porquês! Quanta vontade de aprender! Quanta imaginação! Você não se importava se iria parecer burro, não havia preconceitos, estereótipos. Tudo o que você queria era experimentar, inovar.

Agora, responda: A criatividade é um dom que só alguns possuem? Ou todos nós temos esta capacidade, porém por diferentes razões não a utilizamos?

Vamos refletir: Quantas características que tínhamos quando crianças não foram preservadas. Nossa educação familiar, escolar, as regras impostas por nossa sociedade, vão nos limitando e nos ensinando a nos comportarmos de certa maneira, e vamos esquecendo como somos criativos, como somos inovadores.

O texto a seguir ajudará nesta reflexão.

O Menininho

Era uma vez um Menininho. Ele era bastante pequeno. E ela era uma grande Escola. Mas quando o Menininho descobriu que podia ir à sua sala, caminhando através da porta da rua, ele ficou feliz. E a escola não parecia mais tão grande como antes.

Uma manhã quando o menininho estava na escola, a professora disse: – “Hoje nós iremos fazer um desenho”. – “Que bom!” – pensou o menino. Ele gostava de fazer desenhos. Ele podia fazê-los de todos os tipos: leões, tigres, galinhas, vacas, trens, barcos; e ele pegou sua caixa de lápis e começou a desenhar.

Mas a professora disse: – “Esperem! Ainda não é hora de começar!” E ela esperou que todos estivessem prontos.

– “Agora!” – disse a professora – “Nós iremos desenhar flores.”

– “Que bom!” – pensou o menininho. Ele gostava de desenhar flores e começou a desenhar flores com seu lápis rosa, laranja e azul.

Mas a professora disse: – “Esperem! Vou mostrar como fazer.” E a flor era vermelha com caule verde.

– “Assim...” – disse a professora – “Agora vocês podem começar!”.

Então, ele olhou para sua flor. Ele gostava mais de sua flor, mas não podia dizer isso. Ele virou o papel e desenhou uma flor igual da professora. Era vermelha com o caule verde.

Num outro dia, quando o menininho estava em aula, ao ar livre, a professora disse:

– “Hoje iremos fazer alguma coisa com o barro.”

– “Que bom!” pensou o menininho. Ele gostava de barro. Ele podia fazer todos os tipos de coisas com o barro: elefantes, camundongos, carros e caminhões. E ele começou a juntar e amassar a sua bola de barro.

Mas a professora disse: – “Esperem! Não é hora de começar!” E ela esperou até que todos estivessem prontos.

– “Agora!” – disse a professora – “Nós iremos fazer um prato.”

– “Que bom!” – pensou o menininho. Ele gostava de fazer pratos de todas as formas e tamanhos.

A professora disse: – “Esperem! Vou mostrar como se faz.” E ela mostrou como fazer um prato fundo.

– “Assim...” – disse a professora – “Agora vocês podem começar!”.

O menino olhou para o prato da professora. Então, olhou para o seu próprio prato. Ele gostava mais do seu prato do que o da professora. Mas ele não podia dizer isso. Ele amassou o seu prato numa grande bola novamente, e fez um prato igual ao da professora. Era um prato fundo.

E muito cedo, o menininho aprendeu a esperar e olhar, e a fazer as coisas exatamente como a professora. E muito cedo, ele não fazia mais coisas por si próprio.

Então aconteceu que o menininho e sua família se mudaram para outra casa, em outra cidade, e o menininho foi para outra escola. Esta escola era ainda maior que a primeira. E não havia porta da rua para a sua escola. Ele tinha que subir grandes degraus até sua sala.

E no primeiro dia, ele estava lá, e a professora disse: – “Hoje nós vamos fazer um desenho.”

– “Que bom!” – pensou o menino. E ele esperou que a professora dissesse o que fazer. Mas a professora não disse nada. Ela apenas andava na sala. Veio até o menininho e disse: – “Você não quer desenhar?”

– “Sim” – disse o menininho – “O que é que nós vamos fazer?”

– “Eu não sei até que você o faça” – disse a professora.

– “Como eu posso fazê-lo? – perguntou o menininho.

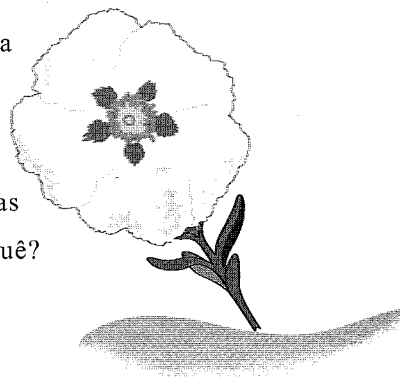
– “Da maneira que você gostar...” – disse a professora.

– “E de que cor?” – perguntou o menininho.

– “Se todo mundo fizer o mesmo desenho e usar as mesmas cores, como eu posso saber quem fez o quê? E qual o desenho de cada um?”

– “Eu não sei...” – disse o menininho.

E ele começou a desenhar uma flor vermelha com caule verde.



É importante preservarmos em nossa vida adulta certas características que tínhamos quando crianças. Com certeza você era espontâneo, perseverante (por isso você aprendeu a andar e a fazer tantas coisas. Imagine quantas tentativas, quantas quedas! E você conseguiu!), entusiasta, participativo, cheio de vida, de curiosidade, inovador, sem se prender a estereótipos e sem medo do julgamento alheio, sem medo de errar.

“A Criatividade pertence às Artes, aos artistas, aos loucos, aos inteligentes.”

A Criatividade pertence às pessoas! A Criatividade pertence a você! O que temos aqui é um estereótipo. Pois nem todos os inventores são artistas, e as invenções existem em todas as áreas. Veja bem: para expressarmos nossa Criatividade devemos ultrapassar certos bloqueios (que veremos adiante), e estes estão intimamente ligados ao estereótipo de Artes, artista, louco, inteligente.

Por exemplo: quando pensamos num artista, imaginamos uma pessoa que não segue regras, que é espontânea, que pode errar, que é inovador por natureza, e nossa imaginação funciona da mesma maneira em relação Artes, aos loucos e aos inteligentes.

É importante ressaltar que a Criatividade está também relacionada com a espontaneidade, bem como com todas as características apontadas anteriormente, mas que não é só isso, e que você pode ser treinado, pois a Criatividade é uma habilidade que pode ser desenvolvida. Ao perguntarmos a você: Você pode ser um piloto de Fórmula 1? Respondemos que sim, é só querer, treinar muito, ter muita persistência. Isto não quer dizer que você será um Ayrton Senna o importante é que você será um piloto de Fórmula 1. Este é o caso de Rubinho Barrichello, ele é um piloto, mas não é o Ayrton Senna (embora todos quisessem). O mesmo ocorre com a Criatividade, você pode desenvolver sua capacidade criativa, sem necessariamente ser um Thomas Edison, um dos maiores inventores do século.

E você se pergunta, mas para que Criatividade?

A Criatividade faz parte cada vez mais do mundo atual. Você, como outros, está compartilhando um mundo de permanentes avanços tecnológicos, num cenário de mudanças rápidas, riscos, incertezas. Os indivíduos, as organizações, você, todos estão vivendo uma necessidade premente de inovar, adquirir competências para acompanhar esta evolução.

Cada vez mais é fundamental “ser criativo”, desenvolver seu potencial criador, propiciando ambientes em que a expressão da criatividade seja valorizada, e uma prática do dia-a-dia. O indivíduo como ser relacional, em conexão com o outro, com o ambiente, com o universo, em uma permanente interdependência, só poderá alcançar e desenvolver seu potencial criativo se existirem harmonia, equilíbrio e

ações integradas que favoreçam o aproveitamento desse potencial. Desta maneira, torna-se necessário repensar o ser humano como ser biológico, psicológico, social, espiritual, um ser inteiro, integrado nessas diversas dimensões; que pode transformar-se, criar, expressando todo seu potencial em ambientes que valorizam o indivíduo, promovam relações autênticas, em que todos caminham para o pleno desenvolvimento do potencial humano.

CRIATIVIDADE E POTENCIAL CRIATIVO: JACOB LÉVY MORENO E WILL SCHUTZ

Agora, vamos convidar você a ser um teórico da Criatividade. Utilize sua experiência, sua intuição, tudo que você já viveu para realizar o exercício abaixo.

Exercício 1

Concepções de Jacob Lévy Moreno

Complete as frases, colocando o número correspondente. Tente responder a partir dos seus conhecimentos, da sua vivência. O importante não é acertar, e sim tentar entender os conceitos, buscando no seu dia-a-dia exemplos que possam ajudar você a completar cada frase.

1 - O HOMEM É...	() ... A CRIATIVIDADE.
2 - CRIATIVIDADE É...	() ... CONSERVA PARA SUPERAR A INSEGURANÇA DE LIDAR COM O NOVO, COM MEDO DA ESPONTANEIDADE E ESQUECE A POSSIBILIDADE DE DEIXAR FLUIR A ESPONTANEIDADE PARA CRIAR.
3 - A ESPONTANEIDADE INCENTIVA...	() 1 – DESENVOLVER NOS INDIVÍDUOS SUA ESPONTANEIDADE, A CAPACIDADE QUE TODOS POSSUEM, AO NASCER, DE DAR RESPOSTAS ADEQUADAS A SITUAÇÕES NOVAS OU ANTIGAS. () 2 – TORNAR POSSÍVEL PARA O INDIVÍDUO UMA NOVA PERCEPÇÃO DE SI MESMO E DOS OUTROS, ABRINDO OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO PARA O “ENCONTRO” ENTRE ELES.
4 - A CRIANÇA NASCE...	() ... DAR RESPOSTA PESSOAL E ADEQUADA A CADA CIRCUNSTÂNCIA E DE EVITAR RESPOSTAS ESTEREOTIPADAS E PERFEITAS. É O ATIVADOR DA FORÇA CRIADORA QUE IMPULSIONA A EVOLUÇÃO E A TRANSFORMAÇÃO.
5 - O HOMEM SE PRENDE À...	() ... PARA A CRIATIVIDADE.
6 - A ESPONTANEIDADE ABRE CAMINHO	() ... ESPONTÂNEA E APRENDE COM A EDUCAÇÃO O MANEJO DAS CONSERVAS CULTURAIS.
7 - CONSERVA CULTURAL É...	() ... EM FUNÇÃO DO PRODUTO OU DO RESULTADO DO PROCESSO, QUE TEM POSSIBILIDADE DE CRIAR A CADA MOMENTO DE SUA VIDA, DE SER ORIGINAL, DE PROCURAR NOVAS FORMAS DE LIDAR COM DESAFIOS E DE MUDAR.
8 - ESPONTANEIDADE É...	() ... A CAPACIDADE DE PRODUIR NOVAS EXPERIÊNCIAS EM SEU PRÓPRIO ÍNTIMO, A FIM DE QUE ELAS POSSAM TRANSFORMAR O MUNDO À SUA VOLTA E, ASSIM, ENCHÊ-LO DE NOVAS SITUAÇÕES.
9 - O HOMEM SE ESQUECE,...	() ... UM SER IMPERFEITO QUE SE ESFORÇA PARA SE TORNAR PERFEITO.
10 - OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM DA ESPONTANEIDADE	() ... MANTER NUM ESTADO BOM OU SEGURO; PRESERVAR. A “CONSERVA CULTURAL” É A MATRIZ, EM QUE UMA IDÉIA CRIADORA É GUARDADA PARA SUA PRESERVAÇÃO E REPETIÇÃO. SUA FUNÇÃO É AJUDAR EM SITUAÇÕES AMEAÇADORAS; SERIA A RESPOSTA DO HOMEM À ANSIEDADE DE LIDAR COM O DESCONHECIDO E DE ASSEGURAR A CONTINUIDADE DA HERANÇA CULTURAL.

Confira, a seguir, suas respostas.

Exercício 1 Concepções/Conceitos de Jacob Lévy Moreno

1 • O HOMEM É...	(3) ... A CRIATIVIDADE.
2 • CRIATIVIDADE É...	(5) ... CONSERVA PARA SUPERAR A INSEGURANÇA DE LIDAR COM O NOVO, COM MEDO DA ESPONTANEIDADE E ESQUECE A POSSIBILIDADE DE DEIXAR FLUIR A ESPONTANEIDADE PARA CRIAR.
3 • A ESPONTANEIDADE INCENTIVA...	(10) 1 – DESENVOLVER NOS INDIVÍDUOS SUA ESPONTANEIDADE, A CAPACIDADE QUE TODOS POSSUEM, AO NASCER, DE DAR RESPOSTAS ADEQUADAS A SITUAÇÕES NOVAS OU ANTIGAS. 2 – TORNAR POSSÍVEL PARA O INDIVÍDUO UMA NOVA PERCEPÇÃO DE SI MESMO E DOS OUTROS, ABRINDO OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO PARA O “ENCONTRO” ENTRE ELES.
4 • A CRIANÇA NASCE...	(8) ... DAR RESPOSTA PESSOAL E ADEQUADA A CADA CIRCUNSTÂNCIA E DE EVITAR RESPOSTAS ESTEREOTIPADAS E PERFEITAS. É O ATIVADOR DA FORÇA CRIADORA QUE IMPULSIONA A EVOLUÇÃO E A TRANSFORMAÇÃO.
5 • O HOMEM SE PRENDE À...	(6) ... PARA A CRIATIVIDADE.
6 • A ESPONTANEIDADE ABRE CAMINHO	(4) ... ESPONTÂNEA E APRENDE COM A EDUCAÇÃO O MANEJO DAS CONSERVAS CULTURAIS.
7 • CONSERVA CULTURAL É...	(9) ... EM FUNÇÃO DO PRODUTO OU DO RESULTADO DO PROCESSO, QUE TEM POSSIBILIDADE DE CRIAR A CADA MOMENTO DE SUA VIDA, DE SER ORIGINAL, DE PROCURAR NOVAS FORMAS DE LIDAR COM DESAFIOS E DE MUDAR.
8 • ESPONTANEIDADE É...	(2) ... A CAPACIDADE DE PRODUZIR NOVAS EXPERIÊNCIAS EM SEU PRÓPRIO ÍNTIMO, A FIM DE QUE ELAS POSSAM TRANSFORMAR O MUNDO À SUA VOLTA E, ASSIM, ENCHÊ-LO DE NOVAS SITUAÇÕES.
9 • O HOMEM SE ESQUECE,...	(1) ... UM SER IMPERFEITO QUE SE ESFORÇA PARA SE TORNAR PERFEITO.
10 • OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM DA ESPONTANEIDADE.	(7) ... MANTER NUM ESTADO BOM OU SEGURO; PRESERVAR. A “CONSERVA CULTURAL” É A MATRIZ, EM QUE UMA IDÉIA CRIADORA É GUARDADA PARA SUA PRESERVAÇÃO E REPETIÇÃO. SUA FUNÇÃO É AJUDAR EM SITUAÇÕES AMEAÇADORAS; SERIA A RESPOSTA DO HOMEM À ANSIEDADE DE LIDAR COM O DESCONHECIDO E DE ASSEGURAR A CONTINUIDADE DA HERANÇA CULTURAL.

Moreno ressalta o papel de nossa cultura como bloqueadora da expressão do potencial criador do Homem. E aponta a importância do desenvolvimento da Espontaneidade para o processo de Criação. Para Moreno, devemos estar atentos à nossa “criança”, e resgatar nosso espírito inovador e aventureiro, a fim de alcançarmos nossa auto-realização.

Você, como teórico da Criatividade, curioso por saber mais, deve estar se perguntando:

E Schutz? Quais são suas idéias?

Bem, Will Schutz aborda o tema Criatividade a partir de uma concepção holística. Ele afirma:

“Cada um de nós é um organismo integral e unificado. Somos um organismo que se manifesta através de pensamentos, sentimentos, sensações e através de movimentos, e que tem uma dimensão espiritual.”

Ressalta, ainda, como você já viu anteriormente na outra unidade, que:

- todo indivíduo não atingiu todo o seu potencial
- o homem é um animal biológico, social e psicológico, e seu prazer advém dessas fontes
- o prazer é o sentimento que provém da realização de nosso potencial
- o objetivo do Ser Humano é atingir o pleno desenvolvimento de seu potencial

As áreas de exploração para o pleno desenvolvimento do potencial humano são: o Corpo, Funcionamento Pessoal, Relações Interpessoais e Relações Organizacionais.

“A abertura e a honestidade são condições necessárias para exploração do potencial humano. O Homem deve querer deixar-se conhecer por si e pelos outros, expressar e explorar seus sentimentos, abrindo caminho para a libertação do potencial criativo – O Prazer.”

A partir destas citações, você pode perceber o quanto para Schutz é importante o autoconhecimento. O potencial criativo está relacionado com o ser no mundo, o Homem se desenvolvendo como um todo.

Vamos rever a lista de quinze ações elaborada por Schutz e que você pode implementar visando ao pleno desenvolvimento do seu potencial.

1. **Diga a Sua Verdade.** Permita a si mesmo e aos outros conhecer qual é a sua verdade pessoal.
2. **Perceba Que Você Escolhe.** Igualmente, aceite a responsabilidade por tudo o que está ocorrendo na sua vida. Saiba que só você pode fazer-se inteiro.
3. **Busque Aprofundar a Sua Autopercepção.** Leia, discuta, medite, se envolva em atividades que ajudem sua percepção consciente de velhos paradigmas e aprofundem seus níveis de ser.
4. **Responda Emocionalmente.** Permita-se “sentir” a si mesmo. E tenha sentimentos ao invés de ser possuído por eles ou você os estará invalidando. Perceba que todas as emoções são aceitáveis, mas não todas as ações.
5. **Abra Mão da Culpa e Adie o Julgamento.** Ninguém é culpado. Em vez disso, procure compreender o que está acontecendo e sua participação nisso. Prefira ouvir e clarificar o ponto de vista do outro antes de começar a defender, ensinar ou fazer os outros errados.
6. **Procure Conscientemente Não Machucar os Outros.** Procure ouvir o outro.
7. **Gaste Tempo Visualizando a Si Mesmo Como Você Quer Ser.** Crie motivação a partir do seu futuro em vez de ser motivado na vida pelo passado.
8. **Conscientemente Modifique Suas Crenças Limitadoras.** Não espere que a experiência mude-as para você.
9. **Afirme-se.** Esteja consciente de seus limites e coloque-os a seu favor. Explore alternativas e desista de estar “certo” ou “ganhar”.

10. Seja Tão Sincero e Vulnerável Quanto Possível.

11. Permaneça em Contato com o Seu Corpo e Sua Sabedoria.

12. Busque um Significado/Propósito Mais Elevado na sua Vida.

13. Trate seu Crescimento, Desenvolvimento e Vida Interior com Respeito, Alegria e Paciência, em vez de Julgamento e Medo. Perceba que a escuridão tem muito a ensinar, e você não precisa rejeitar nada que venha de dentro de você.

14. Dê para Dar. Doe-se diariamente ao propósito, às pessoas, aos lugares e às coisas que você ama. Pare de esperar que os outros amem primeiro, dêem segurança, aceitem você, concordem com você. Comece a ser quem você quer ser... hoje.

15. Ria um Pouco. Algumas coisas são muito importantes para serem levadas a sério.

Estes passos podem ser tarefas para toda a vida, mas é possível começar agora. Seu poder está em escolher não ficar sobrecarregado, mas investigar como você poderia fazer um pouco nesta área hoje. Se você fizer isto, então os amanhã tomarão conta de si mesmos.

Leia e releia estas ações, depois que estiverem bastante claras escolha três, aquelas que você acredita deva exercitar mais, visando ao pleno desenvolvimento do seu potencial.

Exercício 2

Agora, pense em você, olhe para você e faça a seguinte pergunta: O que acredito que não sou capaz de fazer?

Faça, então, uma lista do que você acredita que não é capaz de fazer. E siga os seguintes passos:

1 • Leia cada coisa relacionada na lista, dizendo: “Eu não sou capaz de...”

E se faça a seguinte pergunta: “Sou mesmo incapaz de fazer ou não quero, não desejo, não imprimi esforço suficiente?”

2 • Mude a afirmação “não sou capaz de” por “não quero”.

Lembra-se da questão de ser piloto de Fórmula 1, que abordamos na introdução? Reflita... sempre podemos ser o que queremos, somos capazes de tudo, nosso potencial é ilimitado. Quantos talentos foram descobertos na terceira idade? Você pode não ter um talento especial para determinada coisa, mas se imprimir esforço, for persistente, você é capaz de realizar o que pretende. Seu potencial é ilimitado. Descubra-o! O Guinness Book é uma prova de que o Homem pode...

3 • Leia de novo sua lista e verifique se não há algo que você gostaria de tentar iniciar agora.

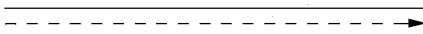
Acredite em você e se esforce, você vai conseguir, foi assim com tudo que você aprendeu até o momento.

QUAL A RELAÇÃO ENTRE A NATUREZA DA MENTE E A CRIATIVIDADE?

“A mente humana enfrenta uma nova idéia da mesma forma que o organismo enfrenta um elemento estranho, resistindo com similar energia.” (BEVERIDGE, 1988)

Sistema de Informações Auto-Organizável de Edward De Bono

Nosso cérebro “trabalha” como um sistema de informações auto-organizável. Trata-se de um sistema no qual as informações que chegam estabelecem uma seqüência de atividades. Com o tempo, essa *seqüência passa a ser uma espécie de caminho ou padrão preferido*.

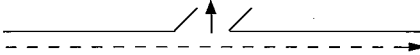
Padrão Simples: 

Podemos comparar com a chuva que acaba formando rios, e que uma vez formados, as chuvas são canalizadas ao longo dele, ou ainda, com uma estrada principal, onde o fluxo de carros é intenso. Como diz o ditado: “água mole em pedra dura tanto bate até que fura”; isto é, a repetição de informações vai formando padrões, modelos. O cérebro reconhece o tipo de padrão, e o leva ao padrão estabelecido.¹⁰

“Esses padrões permitem que nós possamos ‘reconhecer as coisas’. Uma vez acionado o padrão, nós o seguimos e vemos as coisas em termos de experiência anterior.

Para qualquer lado que olhamos estamos prontos para ver o mundo em termos de nossos padrões existentes, tornando a percepção tão poderosa e útil.”

“Raramente estamos perdidos; Podemos reconhecer a maior parte das situações; A análise das informações não produz novas idéias. O cérebro somente pode ver aquilo que está preparado para ver, padrões existentes.”

Entretanto, existem **Padrões Laterais** 

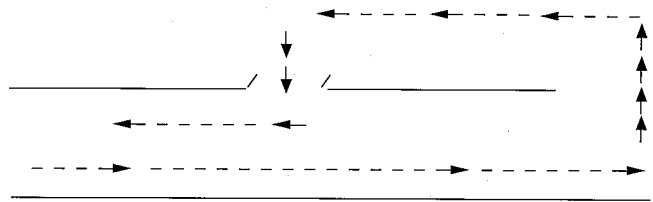
Normalmente, seguimos o caminho principal. A seqüência da nossa experiência estabeleceu o caminho rotineiro da percepção. Vemos as coisas de uma certa maneira.

¹⁰DE BONO, Edward. **Criatividade levada a sério**. São Paulo, Pioneira, 1992. p.12 (Ao final da unidade você encontrará um resumo da bibliografia de De Bono)

Esperamos que as coisas sejam feitas de uma determinada forma. Como os nervos estão ligados, o caminho dominante suprime o outro. Na prática isto é muito proveitoso; se tivéssemos que considerar todos os caminhos laterais a vida seria impossível, pois o processamento de informações seria muito lento.

Porém, se conseguimos passar do caminho principal para o lateral, então podemos voltar ao ponto de partida e ter nosso “discernimento” criativo ou nova idéia.

Salto Criativo Lateral



O conceito de “pensamento lateral” de DE BONO tem sua origem neste modelo. A palavra lateral se refere ao movimento através dos padrões, aos “saltos”. Os padrões não são simétricos, são assimétricos. E é este fenômeno de assimetria o responsável pela Criatividade e pelo Humor.

Através do Humor podemos ver como as percepções estabelecidas podem, de repente, ser reconfiguradas. Como passamos do caminho principal para o lateral, voltamos para o ponto de partida e temos uma nova idéia: Quando escutamos uma piada, tomamos um caminho, seguimos um raciocínio, o esperado. De repente, isto é quebrado com algo totalmente inesperado, como diz De Bono: *“somos levados nesse momento para o caminho lateral e vemos aí imediatamente um novo caminho.”*

Exemplo: – “Se eu fosse casada com você, colocaria veneno em seu café.”

– “E se eu fosse casado com você, beberia o café.”

A origem de novas idéias está neste modelo.

Pensamento Vertical e Pensamento Lateral

Bem, você viu um exemplo de como funciona a mente, e verificou que seu sucesso está na maneira organizada como são trabalhadas as informações, utilizando-se padrões, sendo um sistema auto-organizável. Desta maneira, a mente usa, quase o tempo todo, o pensamento chamado Vertical, pensamento lógico tradicional, que vai de uma informação a outra. Entretanto, a Criatividade está relacionada com romper padrões, abrir novas percepções, isto é, olhar as coisas de maneira diferente. Assim, se por um lado a maneira como funciona a mente nos é útil, por outro lado nos dificulta no processo criativo. Por isso, é importante desenvolver o que De

Bono chamou de Pensamento Lateral, que é o oposto do Vertical, conforme especificado no quadro abaixo:¹¹

PENSAMENTO VERTICAL	PENSAMENTO LATERAL
PENSAMENTO <i>LÓGICO TRADICIONAL/ANALÍTICO</i> , USO HABITUAL DO PENSAMENTO.	PENSAMENTO <i>PROVOCATIVO/LATERAL</i> , MOVIMENTO; PROCURA ALTERNATIVAS.
CARACTERÍSTICA PRINCIPAL: <i>CONTINUIDADE</i> , UM PASSO SEGUE-SE DIRETAMENTE AO SEGUINTE, UMA SEQUÊNCIA LÓGICA.	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL: <i>DESCONTINUIDADE</i> , PODE-SE DAR saltos DELIBERADOS, ESCAPAR DE VELHAS IDÉIAS.
<i>SELETIVO</i> , JULGA, PROVA, ESTABELECE PONTOS, RELAÇÕES.	<i>É GERADOR</i> , EXPLORA E GERA IDÉIAS.
FOCO: <i>ESTABILIDADE</i> .	FOCO: <i>MUDANÇA E MOVIMENTO</i> .
USA <i>PERGUNTAS</i> , QUER SABER POR QUE UMA IDÉIA NÃO VAI FUNCIONAR PARA REJEITÁ-LA.	USA <i>RESPOSTAS</i> , TENTA VER O QUE PODE SER FEITO COM A IDÉIA, O QUE PODE SER EXTRAÍDO DELA.
AFIRMAÇÃO BÁSICA: "ESTA É A <i>MELHOR MANEIRA</i> DE VER AS COISAS; ESTA É A MANEIRA CERTA DE VER AS COISAS." (EXISTE CERTO E ERRADO)	AFIRMAÇÃO BÁSICA: "VAMOS TENTAR <i>GERAR OUTRAS MANEIRAS</i> DE VER AS COISAS; VAMOS MUDAR ESTA MANEIRA DE VER AS COISAS."
FUNCIONA NO <i>SISTEMA SIM/NÃO</i> , JULGAMENTO; NÃO É PERMITIDO ESTAR ERRADO.	FUNCIONA <i>FORA DO SISTEMA SIM/NÃO</i> , TUDO É POSSÍVEL; PROCURA O QUE É DIFERENTE; A NATUREZA DA IDÉIA EM SI NÃO IMPORTA.
CONCENTRA-SE NO QUE É <i>RELEVANTE</i> .	NADA PODE SER <i>IRRELEVANTE</i> , ACOLHE AS INTRUSÕES DO ACASO; TUDO É CONSIDERADO.
MOVIMENTO NAS <i>DIREÇÕES MAIS PROVÁVEIS</i> , ACOMPANHA OS PADRÕES ESTABELECIDOS, PROCURANDO PROVAS.	MOVIMENTO DE <i>EXPLORAÇÃO NAS DIREÇÕES MENOS PROVÁVEIS</i> , PROCURA IDÉIAS NOVAS ALÉM DO ÓBVIO.
SISTEMA <i>FECHADO</i> , SEMPRE SE ALCANÇARÁ UM RESULTADO MÍNIMO.	SISTEMA <i>ABERTO</i> , ABERTO DE PROBABILIDADES – RESPOSTA NOVA/ SEM RESPOSTA. (HÁ SEMPRE A POSSIBILIDADE DE VOLTAR AO PENSAMENTO VERTICAL.)

1 • O pensamento lateral não é algo que deva ser usado o tempo todo. Introduce descontinuidade ou uma mudança de direção. Dependendo da situação, você considerará importante mudar de direção em certo ponto. Usá-lo o tempo todo seria não chegar a ponto algum. "A marcha é equivalente ao pensamento vertical e a mudança ao pensamento lateral."

2 • O pensamento lateral é uma ferramenta. Se está disponível, posso enfrentar as situações de um modo diferente, tendendo a ser menos rígido ou dogmático, ouvindo as idéias das outras pessoas, considerando todas as idéias, explorando pelo que valem.

3 • Na prática, o processo é misto: usa-se de forma alternada os dois pensamentos; o pensamento lateral produz uma idéia, o pensamento vertical a desenvolve.

Percepção

Agora, é importante que você releia o tema Percepção, desenvolvido neste módulo e reflita sobre a seguinte afirmação:

"A percepção é o processo de estabelecimento e uso dos padrões."

¹¹DE BONO, Edward. *O pensamento lateral na administração*. São Paulo, Saraiva, 1971. p. 11.

Exercício 3

Como teórico, a partir de todas as informações que você já possui, você vai responder às seguintes perguntas:

O que é Percepção?

Que variáveis determinam a Percepção?

É importante que você coloque as suas palavras, o que você entendeu sobre o Processo de Percepção. Não se preocupe se você está certo ou errado. O fundamental é sentir-se livre para dar sua idéia; depois de responder às questões, verifique a seguir as respostas correspondentes.

Exercício 3 - Percepção

Como teórico, a partir de todas as informações que você já possui, você vai responder às seguintes perguntas:

O que é Percepção?

Organização nervosa e cerebral, auto-organizável, que permite a identificação e a interpretação das impressões recebidas pelos sentidos.

O que determina nossa visão de realidade e o julgamento que dela fazemos.

Elo de ligação do indivíduo com o mundo.

Que variáveis determinam a Percepção?

SELETIVIDADE – capacidade e/ou tendência de escolher entre os diversos estímulos.

EXPERIÊNCIAS PASSADAS – todo um conjunto de fatos, acontecimentos, situações passadas.

FATORES CONTEMPORÂNEOS – todo um conjunto de fatos, acontecimentos, situações presentes.

ESTRUTURA – compreensão da situação como um todo, são considerados os fatores relevantes.

ESTADO INTERIOR – conjunto de fenômenos internos ao indivíduo.

CONTEXTO – determinantes externos (cultura, ambiente, valores de grupo, etc.)

A Percepção é a base para o auto e heteroconhecimento, a comunicação interpessoal, a Criatividade. Quanto mais você estiver aberto às informações, às diferentes percepções, mais condições você terá de criar. Abra sua “lupa” para um novo conhecer.

O texto abaixo é para sua reflexão:

*“A Verdade depende do que cada um percebe
O que cada pessoa sente, influi sobre o que ela percebe
A Verdade está relacionada com o momento, circunstância, ambiente...
A Verdade depende do conhecimento de cada um
A Verdade é única, porém cada um de nós tem uma
A Verdade é decorrente da Percepção.”*

(AUTOR ANÔNIMO)

O QUE DIFICULTA E O QUE FACILITA A EXPRESSÃO DA CRIATIVIDADE?

*“O homem criativo não é um homem comum ao qual se acrescentou algo.
Criativo é o homem comum do qual nada se tirou.” (ABRAHAM MASLOW)*

*“Não é preciso correr para fora para ver melhor,
Nem tampouco olhar pela janela. Permaneça no centro do seu ser;
Pois quanto mais você se afastar dele, menos aprenderá.
Examine o seu coração e veja
Se ele é o sábio que trabalha o tempo todo;
Para fazer é preciso ser.” (LAO-TSÉ séc. VI a.C.)*

*“Estudar a criatividade focalizando apenas o indivíduo é como tentar
compreender como uma macieira produz frutos, olhando apenas a
árvore e ignorando o sol e o solo que possibilitam a vida.”
(CSIKSZENTMIHALYI, 1988)*

Estes pensamentos apontam a influência de nossa cultura, de nossa sociedade na expressão do nosso potencial para criar. Também a importância de cultivarmos a nós mesmos e um ambiente fértil que possibilite o uso pleno de nossas potencialidades criativas. Muitos fatores estão relacionados com a criatividade, tanto externos como internos à própria pessoa. Necessitamos conhecer e compreender esses fatores para identificá-los e elaborar estratégias para romper essas barreiras e promovermos condições favoráveis à produção criativa.

Com base nos Bloqueios Mentais apontados por Roger Von Oech, em seu livro “Um ‘toc’ na cuca”, e nos conceitos de “Pensamento Vertical e Pensamento Lateral” de Edward De Bono, vamos tentar entender como lidar de maneira produtiva com nosso potencial criativo, exercitando-o de forma integral.

Para tanto, convidamos você a analisar todos os fatores que bloqueiam a expressão da sua Criatividade e a exercitar comportamentos que facilitem seu potencial criador. Com o auxílio do quadro a seguir, faça uma análise do seu Pensamento Vertical, verifique qual dos bloqueios você utiliza com mais frequência e tente exercitar o Pensamento Lateral correspondente.

Desta maneira, você estará desenvolvendo o seu Pensamento Lateral, sua habilidade para gerar idéias. Escreva os bloqueios e os comportamentos relacionados com o Pensamento Lateral que você deverá adotar.

É importante o registro, pois você poderá acompanhar e verificar se está exercitando. Disciplina e persistência fazem parte do processo da Criatividade, os grandes inventores levaram muitos anos no estudo da questão, realizando tentativas para chegarem às descobertas.

Lembre-se: nenhum pensamento é melhor que o outro, um complementa o outro, cada um tem sua função, não viveríamos sem o Pensamento Vertical, pois estaríamos o tempo todo perdidos, e sem o Pensamento Lateral nada poderia ser criado.

Bloqueios vs Expressão da criatividade

BLOQUEANDO...	FACILITANDO...
PENSAMENTO VERTICAL	PENSAMENTO LATERAL
A RESPOSTA CERTA	NÃO EXISTE RESPOSTA CERTA – EXISTEM MUITAS RESPOSTAS CERTAS; DEPENDE DO QUE VOCÊ ESTÁ PROCURANDO.
ISSO NÃO TEM LÓGICA	ESTAMOS RODEADOS PELA INCONSISTÊNCIA E CONTRADIÇÃO – PENSAMENTO ABSTRATO E DIVERGENTE, OPORTUNIDADE DE GERAR MUITAS IDÉIAS.
SIGA AS NORMAS	QUESTIONE AS NORMAS – ROMPA AS NORMAS, TENHA OUTRAS ABORDAGENS – CAMINHO PARA IDÉIAS CRIATIVAS. O TEMPO PASSA E AS COISAS MUDAM. REVER TENDÊNCIAS. NOVOS PARADIGMAS.
SEJA PRÁTICO	EXPLORE AS IDÉIAS, ESPECULE – ABRIR UMA PORTA PARA ESPECULAÇÃO É ABRIR UMA PORTA PARA PRODUZIR NOVAS IDÉIAS. E SE...
EVITE AMBIGÜIDADES, SEJA CLARO, PRECISO E ESPECÍFICO	SEJA AMBÍGUO – A AMBIGÜIDADE É UM PODEROSO ESTÍMULO E DÁ MAIS LIBERDADE À IMAGINAÇÃO DAS PESSOAS; SURTEM DIFERENTES INTERPRETAÇÕES, EXPLICAÇÕES. "DIZER ÀS PESSOAS AONDE IR, MAS NÃO COMO CHEGAR LÁ..."
É PROIBIDO ERRAR	ERRAR FAZ PARTE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO – "SE VOCÊ QUER OS ACERTOS, ESTEJA PREPARADO PARA OS ERROS, SÃO UM TOQUE, UM SINAL DE QUE ESTAMOS SAINDO DOS TRILHOS HABITUAIS, SE NÃO ERRAMOS DE VEZ EM QUANDO, É INDÍCIO DE QUE NÃO ESTAMOS SENDO INOVADORES."
BRINCAR É FALTA DE SERIEDADE	BRINCAR É APRENDER – É INSPIRAÇÃO PARA NOVAS IDÉIAS; POSSIBILITA BAIXAR AS DEFESAS, ROMPER OS BLOQUEIOS, NÃO SE PREOCUPAR COM REGRAS OU SE ESTÁ CERTO OU ERRADO.
ISSO NÃO É DA MINHA ÁREA	SEJA UM CAÇADOR DE IDÉIAS – AMPLIAR SEU CONHECIMENTO, TER MAIS INFORMAÇÃO, BUSCAR IDÉIAS FORA DE SUA ÁREA.
NÃO SEJA DIFERENTE	FAÇA DIFERENTE, SEJA VOCÊ – RIDICULARIZAR O POSSÍVEL, ROMPER PADRÕES ESTABELECIDOS PELO GRUPO FAVORECE O SURGIMENTO DE NOVAS IDÉIAS; UM AMBIENTE CONFORMISTA, ONDE MANter A APROVAÇÃO DOS OUTROS É O MAIS IMPORTANTE, IMPEDE O PROCESSO CRIATIVO (CONFORMISMO).
NÃO SOU CRIATIVO	ACREDITO NO MEU POTENCIAL – O POTENCIAL HUMANO É ILIMITADO; QUEM SE ACREDITA CRIATIVO, SE SENTE LIVRE PARA GERAR IDÉIAS, PERSISTE COM DETERMINAÇÃO.
MUDAR!? PARA QUÊ? NÃO SE MEXE EM TIME QUE ESTÁ GANHANDO...	MUDAR PARA SE DESENVOLVER. CRESCER ENQUANTO PESSOA – ROMPER ROTINAS, EXPERIMENTAR NOVOS AMBIENTES SÃO FONTES DE INSPIRAÇÃO PARA O PROCESSO CRIATIVO; BUSCAMOS SITUAÇÕES ESTÁVEIS, OS RISCOS E O NOVO EVOCAM SENTIMENTOS DE INSEGURANÇA, MEDO; PORÉM, AS MUDANÇAS AMPLIAM NOSSA EXPERIÊNCIA, NOSSOS CONHECIMENTOS TRAZEM NOVAS PERSPECTIVAS, NOVAS PERCEPÇÕES.
ESSA IDÉIA É ÓTIMA, MAS...	NÃO JULGAR, CONSIDERAR TODAS AS POSSIBILIDADES – SOMOS MUITO CRÍTICOS, CONOSCO E COM O OUTRO; O PRECONCEITO, O JULGAMENTO, A AVALIAÇÃO, A CRÍTICA MATAM AS IDÉIAS, AS PESSOAS, O SER CRIATIVO.

O exercício do Pensamento Lateral requer o desenvolvimento de certas características e comportamentos que são facilitadores para expressão da Criatividade.

Abaixo, você encontra a relação de “Características fundamentais” que corresponde a cada Pensamento Lateral. Faça um levantamento daquelas que você acredita devam ser cultivadas a fim de incrementar sua Criatividade. Registre as mais importantes.

PENSAMENTO VERTICAL	PENSAMENTO LATERAL	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS
A RESPOSTA CERTA	<i>NÃO EXISTE RESPOSTA CERTA</i> – EXISTEM MUITAS RESPOSTAS CERTAS, DEPENDE DO QUE VOCÊ ESTÁ PROCURANDO.	FLEXIBILIDADE - SABER OUVIR - CURIOSIDADE
ISSO NÃO TEM LÓGICA	<i>ESTAMOS RODEADOS PELA INCONSISTÊNCIA E CONTRADIÇÃO</i> – PENSAMENTO ABSTRATO E DIVERGENTE, OPORTUNIDADE DE GERAR MUITAS IDÉIAS.	MENTE ABERTA - VISÃO AMPLA
SIGA AS NORMAS	<i>QUESTIONE AS NORMAS</i> – ROMPA AS NORMAS, TENHA OUTRAS ABORDAGENS. O TEMPO PASSA E AS COISAS MUDAM.	AUTOCONFIANÇA - INICIATIVA - ASSUMIR RISCOS
SEJA PRÁTICO	<i>EXPLORE AS IDÉIAS, ESPECULE</i> – ABRA UMA PORTA PARA ESPECULAÇÃO, PARA NOVAS IDÉIAS. E SE...	INTUIÇÃO - SENSIBILIDADE
EVITE AMBIGÜIDADES, SEJA CLARO, PRECISO E ESPECÍFICO	<i>SEJA AMBÍGUO</i> – LIBERDADE À IMAGINAÇÃO; DIFERENTES INTERPRETAÇÕES; “DIZER ÀS PESSOAS AONDE IR, MAS NÃO COMO CHEGAR LÁ...”	
É PROIBIDO ERRAR	<i>ERRAR FAZ PARTE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO</i> – SE QUER ACERTOS, ESTEJA PREPARADO PARA ERRAR; ERRAR DE VEZ EM QUANDO É INDÍCIO DE INOVAÇÃO.	
BRINCAR É FALTA DE SERIEDADE	<i>BRINCAR É APRENDER</i> – BRINCAR BAIXA AS DEFESAS, ROMPE OS BLOQUEIOS, É NÃO SE PREOCUPAR COM REGRAS OU SE ESTÁ CERTO OU ERRADO.	
ISSO NÃO É DA MINHA ÁREA	<i>SEJA UM CAÇADOR DE IDÉIAS</i> – AMPLIE SEU CONHECIMENTO, TENHA MAIS INFORMAÇÃO, VÁ EM BUSCA DE IDÉIAS FORA DE SUA ÁREA.	ENVOLVIMENTO - PARTICIPAÇÃO
NÃO SEJA DIFERENTE	<i>FAÇA DIFERENTE; SEJA VOCÊ</i> – ROMPA PADRÕES ESTABELECIDOS PELO GRUPO; O CONFORMISMO PARA MANTER A APROVAÇÃO DOS OUTROS IMPEDE O PROCESSO CRIATIVO.	AUTENTICIDADE - AUTOCONFIANÇA - ARRISCAR
NÃO SOU CRIATIVO	<i>ACREDITO NO MEU POTENCIAL</i> – QUEM SE ACREDITA CRIATIVO, SE SENTE LIVRE, GERA IDÉIAS, PERSISTE COM DETERMINAÇÃO. (POTENCIAL ILIMITADO)	DETERMINAÇÃO - AUTOCONFIANÇA - AUTO-ESTIMA
MUDAR!? PARA QUÊ? NÃO SE MEXE EM TIME QUE ESTÁ GANHANDO...	<i>MUDAR PARA SE DESENVOLVER. CRESCER ENQUANTO PESSOA</i> – TENDEMOS ÀS SITUAÇÕES ESTÁVEIS; OS RISCOS E O NOVO EVOCAM INSEGURANÇA, MEDO; MUDAR AMPLIA A EXPERIÊNCIA E O CONHECIMENTO E ABRE NOVAS PERSPECTIVAS E PERCEPÇÕES.	ESPÍRITO INOVADOR - CORAGEM - FLEXIBILIDADE - CONFIANÇA - CURIOSIDADE
ESSA IDÉIA É ÓTIMA, MAS...	<i>NÃO JULGAR, CONSIDERAR TODAS AS POSSIBILIDADES</i> – PRECONCEITO, JULGAMENTO, AVALIAÇÃO, CRÍTICA MATAM AS IDÉIAS, AS PESSOAS, O SER CRIATIVO.	MENTE ABERTA - RESPEITO ÀS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Bem, agora só você pode saber o que dificulta e o que facilita a expressão de sua Criatividade. Tentar mudar, exercitar e desenvolvê-la, só depende de você. Entretanto, a experiência mostra e os estudos efetuados revelam que os pontos abaixo relacionados são de extrema importância para que uma pessoa possa expressar sua Criatividade.

Leia cada um deles, se olhe e veja o que você precisa desenvolver. Peça ajuda aqueles que o conhecem; com a informação deles você pode enriquecer seu conhecimento sobre você.

Para Criar, Transformar, o Importante é Começar...

Desenvolva a flexibilidade

Pratique o “Saber Ouvir” – Confie no outro.

Mantenha sua Mente Aberta – Visão ampla.

Perceba as Diferentes Interpretações – Diferentes realidades.

Perceba e Respeite as Diferenças Individuais – Aceite-as como contribuição para o seu crescimento.

Cultive a auto-estima

Acredite no Seu Potencial, em Suas Idéias – Autoconfiança.

Assuma Riscos – Arrisque, erre para acertar.

Libere sua Iniciativa – Dê idéias, aja, assuma responsabilidades.

Seja Autêntico – Conheça e mostre sua verdade pessoal.

Cultive sua Espontaneidade – Adie o julgamento, não se preocupe com o que os outros vão pensar.

Libere a imaginação

Expresse e Esteja Atento à sua Intuição.

Desenvolva sua Sensibilidade – Esteja receptivo para sentir, aberto para as sensações, intuições, emoções.

Relaxe os Controles – Provoque sua mente, incite-a, deixe fluir as idéias mesmo que pareçam absurdas.

Busque o entusiasmo

Veja os Fatos com Humor.

Seja mais Positivo que Crítico – Otimismo.

Envolve-se – Busque prazer, satisfação no que está fazendo.

Persista – Tudo leva tempo, exige determinação, dedique-se.

Exercite seu Espírito Inovador – Cultive sua curiosidade, procure muitas idéias.

Coragem – Aventure-se, explore idéias, conhecimentos, informações.

EXPRESSANDO A CRIATIVIDADE...

A Técnica dos Seis Chapéus

Edward De Bono criou uma técnica chamada Técnica dos Seis Chapéus.¹² Os seis chapéus são de cores diferentes e cada chapéu corresponde a um aspecto do pensamento, tendo como finalidade o entendimento do processo criativo e o exercício

¹²DE BONO, Edward. *A técnica dos seis chapéus*. Rio de Janeiro, Ediouro, 1985.

da Criatividade. Assim, o objetivo é que você compreenda a técnica para poder exercitar, de forma orientada, a Criatividade.

Objetivos

Possibilitar a compreensão do pensamento humano.

Separar os diferentes aspectos: lógica, informações, emoções e sentimentos, avaliações positivas e negativas, interpretações, idéias novas, controles do pensamento.

Facilitar uma mudança no pensamento – o indivíduo ser capaz de tornar seu pensamento mais construtivo, exercitando e explorando uma forma de lidar com os diferentes assuntos de maneira cooperativa e criativa.

Origem

Por que a palavra *chapéu*?

Os chapéus representam “papéis”, são usados como parte de um uniforme. Um soldado, um bombeiro, um policial, seu uso define um papel a ser desempenhado. São personagens, papéis a serem assumidos a fim de pôr em prática os diferentes aspectos do pensamento.

Possibilita um distanciamento necessário para o entendimento e o desenvolvimento das habilidades do pensar, criando condições para sair dos caminhos habituais e poder pensar de forma diferente sobre a questão que temos a nossa frente.

Os chapéus fornecem uma linguagem neutra, que permite classificar cada aspecto do pensamento; facilitar sua utilização em grupo, pois cada um escolhe usar um dos diferentes chapéus, e pode solicitar que o outro o use, sem causar nenhum constrangimento; deixar fluir o pensamento através dos personagens dramatizados.

E as cores?

São seis personagens diferentes, representados por seis chapéus de cores diferentes. A idéia originou-se no processo de impressão de um mapa colorido; as cores são aplicadas em separado. A primeira cor é impressa no papel, a segunda cor impressa sobre a primeira, e assim por diante até imprimir o mapa completo com todas as cores.

Cada um desses chapéus define um aspecto do pensamento, são diferentes e devem ser usados separadamente. Cada chapéu abordará a questão de maneira diferente gerando elementos distintos que ao se juntarem formam um mapa completo.

Qual o significado e a função das diferentes cores dos Seis Chapéus?

A cor dá nome ao chapéu e se relaciona à sua função.

Chapéu Branco – O branco é neutro e claro. Aborda os fatos e dados objetivos.

Chapéu Vermelho – O vermelho é a cor do coração, “ficar vermelho”. Aborda as emoções.

Chapéu Preto – O preto é melancólico e negativo – “está tudo preto” – Aborda os aspectos negativos, o por que não é possível.

Chapéu Amarelo – O amarelo é ensolarado e positivo. Aborda os aspectos positivos, otimismo.

Chapéu Verde – O verde é pasto, vegetação, crescimento fértil e abundante. Aborda a criatividade, as novas idéias.

Chapéu Azul – O azul é a cor do céu que está acima de tudo. Aborda o controle e a organização do processo do pensamento e o uso dos outros chapéus.

A Importância do uso da Técnica dos Seis Chapéus

1 • *Dramatização* – a técnica nos permite pensar e dizer coisas que não poderíamos pensar e dizer sem arriscar nossos egos. A principal dificuldade em deixar fluir nosso pensamento está em nossas defesas.

2 • *Direcionamento da atenção* – no processo criativo precisamos que nosso pensamento seja deliberado e concentrado, direcionando nossa atenção em um aspecto do problema de cada vez; nosso pensamento reativo é contínuo e automático, e nos ajuda a enfrentar a rotina.

3 • *Estimulação* – permite assumir uma nova direção, que sejamos estimulados pelo outro a fazê-lo, podemos dar uma resposta emocional ao colocar o chapéu vermelho, podemos pedir a alguém que seja negativo (chapéu preto), desenvolvendo, assim, nossa habilidade de pensar.

4 • *Possibilidade de Mudança no Cérebro* – sistema de informações auto-organizável – romper, escapar, inverter, alterar os padrões estabelecidos, propiciando novas maneiras de ver a questão.

5 • *Definição das Regras do Jogo* – somos muito eficientes em aprender regras do jogo; e nesse jogo o objetivo é a elaboração de um mapa em oposição ao jogo da discussão, tão freqüente na nossa cultura.

6 • *Mecanismo para Superar Hábitos de Discussão* – em nossa cultura nos sentamos à mesa de uma reunião com nossos pontos de vistas preconcebidos. A proposta é participar de uma reunião onde ninguém manifeste uma idéia preconcebida, onde

as informações se auto-organizam formando uma idéia, onde todos dão sua contribuição, podendo expressar-se e o pensamento fluir sem bloqueios.

Vantagens da utilização da Técnica dos Seis Chapéus...

... é muito fácil lembrar a função de cada chapéu; é só lembrar a cor e fazer a associação;

... a neutralidade das cores permite que os chapéus sejam usados sem embaraços;

... o pensamento transforma-se em um jogo com regras definidas;

... permite que a intenção se transforme em ação;

... simplifica o pensamento, permitindo que o pensador trate uma coisa de cada vez;

... permite uma mudança no pensamento – “se geralmente só uso um aspecto do pensamento posso experimentar os demais e desenvolvê-los” (tendemos a não usar todos os aspectos).

Descrição

A técnica...

... cada chapéu tem o nome da cor e corresponde a um aspecto do pensamento.

O uso...

... tanto pode ser feito individualmente, isto é, o utilizo para simplificar meu pensamento e estimular minha criatividade, bem como em grupo.

O objetivo...

... é fazer um mapa, registrando todas as informações que forem surgindo, para então escolher uma rota no mapa.

Como proceder...

Você coloca um chapéu a fim de expressar um determinado aspecto do pensamento, de desenvolver certo aspecto do pensamento.

Um dos aspectos mais importantes é a *possibilidade de sinalização para si próprio*; deliberadamente você coloca um chapéu e isso significa que está voltado para um determinado aspecto do pensamento.

Exemplos: – Para começar, você coloca seu chapéu branco e registra todas as informações que você tem sobre a questão. Se você não tem muitas informações você irá buscar com outras pessoas, com outro setor.

– Você coloca o seu chapéu vermelho e expressa o que está sentindo sobre a situação.

A ordem de utilização dos chapéus...

A técnica dos seis chapéus pode ser utilizada a qualquer momento; sua linguagem favorece a expressão do pensamento. Entretanto, a fim de exercitarmos e

aprendermos sua utilização é importante, neste primeiro momento, usá-la de forma sistemática para alcançarmos um uso mais eficiente. E poder, posteriormente, utilizá-la em diferentes seqüências.

O primeiro chapéu a ser utilizado deverá ser o *Chapéu Branco*, pois corresponde aos fatos, às informações que estão disponíveis sobre a questão. Indica neutralidade.

O segundo deve ser o *Chapéu Vermelho*, já que é o extremo oposto ao Chapéu Branco, que corresponde às emoções, sentimentos, palpites, intuições, sensações, impressões, aos aspectos irracionais do pensamento, possibilitando trazer à tona os sentimentos, as opiniões, as interpretações, tão logo surjam.

O terceiro chapéu a ser utilizado é o *Chapéu Preto*, que apresenta o lógico-negativo; por que não vai funcionar, mostra o que está errado; faz-se uma análise das idéias inviáveis, rejeitando-as e economizando tempo.

Entretanto, diante de uma *nova proposta*, primeiro devemos utilizar o *Chapéu Amarelo*, que corresponde à avaliação positiva, explora o benefício, é positivo e construtivo; é muito mais fácil ver os defeitos de uma proposta nova do que ver as virtudes. Se usamos o Chapéu Preto para analisar uma proposta nova provavelmente não será levada a diante.

É muito importante usar o pensamento do Chapéu Amarelo para avaliar uma proposta, principalmente se a idéia não é sua. Tendemos a ser negativos, nossa mente é direcionada para o negativo, “talvez nossa química cerebral tenha sido direcionada para o medo e a segurança”.

O quarto chapéu a ser utilizado vai depender: se for uma questão antiga, que já faz parte do contexto do grupo, será utilizado o *Chapéu Amarelo*; se é uma questão nova, o quarto chapéu será o *Chapéu Preto*, que analisará a viabilidade e todos os pontos negativos.

O quinto chapéu é o *Chapéu Verde*, que corresponde a fugir das antigas idéias e encontrar idéias melhores, é um esforço deliberado e concentrado nesta direção. O objetivo é dedicar tempo e esforço na produção de novas idéias, expressar idéias deliberadamente ilógicas. O processo criativo envolve provocação, exploração e riscos, experimentos com idéias.

O sexto, o Chapéu Azul, estará presente todo o tempo e no momento final, corresponde ao controle, registro; organiza o pensamento, como um regente de uma orquestra coordena o uso dos outros chapéus, estabelece o foco, é responsável por resumos, visões gerais e conclusões, garante a realização do mapa do pensamento.

Resumo

Chapéu Branco

Significado da Cor: Neutro – Fatos /Informações

Imagem mental: Um computador é neutro e objetivo, não fornece interpretações ou opiniões.

Foco: Informações; iniciar o mapa.

Objetivo: Separar o que é fato e o que é extrapolação ou interpretação.

Função: Apresentar a objetividade neutra de um observador científico ou de um explorador.

Quem coloca o chapéu? E quando? Todos os que tiverem informações. No início, permite começar a elaborar o mapa. Se você não tem informações, deverá buscá-las.

Perguntas-chave:

Que informações temos aqui?

Que informações estão faltando?

Que informações gostaria de ter?

Como irei obtê-las?

Chapéu Vermelho

Significado da cor: Emoção

Foco: Mostrar sentimentos, sensações, intuição.

Imagem mental: O coração é emoção, não precisa de explicação.

Objetivo: “Dá a permissão oficial para mostrar os sentimentos que variam da pura emoção à intuição” = sem justificar =

Função: Reconhecer a existência das emoções, sensações, intuições e sua contribuição no processo do pensamento.

Quem coloca o chapéu? E quando? Todos devem expressar suas emoções na elaboração do mapa. Devem registrar, expressar seus sentimentos, a qualquer momento.

Perguntas-chave:

Como me sinto em relação à questão..., ao outro..., a mim mesmo...?

Qual a minha sensação?

Qual o meu palpite?

Como você se sente?

Quais são suas intuições?

aprendermos sua utilização é importante, neste primeiro momento, usá-la de forma sistemática para alcançarmos um uso mais eficiente. E poder, posteriormente, utilizá-la em diferentes seqüências.

O primeiro chapéu a ser utilizado deverá ser o *Chapéu Branco*, pois corresponde aos fatos, às informações que estão disponíveis sobre a questão. Indica neutralidade.

O segundo deve ser o *Chapéu Vermelho*, já que é o extremo oposto ao Chapéu Branco, que corresponde às emoções, sentimentos, palpites, intuições, sensações, impressões, aos aspectos irracionais do pensamento, possibilitando trazer à tona os sentimentos, as opiniões, as interpretações, tão logo surjam.

O terceiro chapéu a ser utilizado é o *Chapéu Preto*, que apresenta o lógico-negativo; por que não vai funcionar, mostra o que está errado; faz-se uma análise das idéias inviáveis, rejeitando-as e economizando tempo.

Entretanto, diante de uma *nova proposta*, primeiro devemos utilizar o *Chapéu Amarelo*, que corresponde à avaliação positiva, explora o benefício, é positivo e construtivo; é muito mais fácil ver os defeitos de uma proposta nova do que ver as virtudes. Se usamos o Chapéu Preto para analisar uma proposta nova provavelmente não será levada a diante.

É muito importante usar o pensamento do Chapéu Amarelo para avaliar uma proposta, principalmente se a idéia não é sua. Tendemos a ser negativos, nossa mente é direcionada para o negativo, “talvez nossa química cerebral tenha sido direcionada para o medo e a segurança”.

O quarto chapéu a ser utilizado vai depender: se for uma questão antiga, que já faz parte do contexto do grupo, será utilizado o *Chapéu Amarelo*; se é uma *questão nova*, o quarto chapéu será o *Chapéu Preto*, que analisará a viabilidade e todos os pontos negativos.

O quinto chapéu é o *Chapéu Verde*, que corresponde a fugir das antigas idéias e encontrar idéias melhores, é um esforço deliberado e concentrado nesta direção. O objetivo é dedicar tempo e esforço na produção de novas idéias, expressar idéias deliberadamente ilógicas. O processo criativo envolve provocação, exploração e riscos, experimentos com idéias.

O sexto, o Chapéu Azul, estará presente todo o tempo e no momento final, corresponde ao controle, registro; organiza o pensamento, como um regente de uma orquestra coordena o uso dos outros chapéus, estabelece o foco, é responsável por resumos, visões gerais e conclusões, garante a realização do mapa do pensamento.

Resumo

Chapéu Branco

Significado da Cor: Neutro – Fatos /Informações

Imagem mental: Um computador é neutro e objetivo, não fornece interpretações ou opiniões.

Foco: Informações; iniciar o mapa.

Objetivo: Separar o que é fato e o que é extrapolação ou interpretação.

Função: Apresentar a objetividade neutra de um observador científico ou de um explorador.

Quem coloca o chapéu? E quando? Todos os que tiverem informações. No início, permite começar a elaborar o mapa. Se você não tem informações, deverá buscá-las.

Perguntas-chave:

Que informações temos aqui?

Que informações estão faltando?

Que informações gostaria de ter?

Como irei obtê-las?

Chapéu Vermelho

Significado da cor: Emoção

Foco: Mostrar sentimentos, sensações, intuição.

Imagem mental: O coração é emoção, não precisa de explicação.

Objetivo: “Dá a permissão oficial para mostrar os sentimentos que variam da pura emoção à intuição” = sem justificar =

Função: Reconhecer a existência das emoções, sensações, intuições e sua contribuição no processo do pensamento.

Quem coloca o chapéu? E quando? Todos devem expressar suas emoções na elaboração do mapa. Devem registrar, expressar seus sentimentos, a qualquer momento.

Perguntas-chave:

Como me sinto em relação à questão..., ao outro..., a mim mesmo...?

Qual a minha sensação?

Qual o meu palpite?

Como você se sente?

Quais são suas intuições?

Chapéu Preto

Significado da cor: Negativo/Visão Pessimista

Imagem mental: Juiz severo, usando roupas pretas.

Foco: Avaliação negativa e lógica.

Objetivo: Permitir: avaliar, julgar, demonstrar os elementos negativos de uma idéia, buscando as razões lógicas.

Função: Mostrar por que uma idéia não vai funcionar. Ressaltar o que está errado, dando razões lógicas e relevantes.

Quem coloca o chapéu? E quando? Todos. Deve-se estar atento quando usá-lo. O excesso de uso pode “matar” as idéias. Geralmente somos negativos.

Perguntas-chave:

Quais os aspectos negativos dessa idéia?

Quais são os riscos e perigos?

Quais os erros nesse projeto?

Por que não vai funcionar?

Chapéu Amarelo

Significado da cor: Luz/ Positivo/Visão Otimista

Imagem mental: SOL, é alegria.

Foco: Benefícios, aspectos positivos, construtivos, produtivos, oportunidades.

Objetivo: Estimular: ser positivo, enfocar os aspectos para melhorar uma situação, buscar os benefícios.

Função: Apresentar o lado positivo, especular possibilidades, oportunidades, justificando para fortalecer a idéia.

Quem coloca o chapéu? E quando? Todos. Sempre que surja uma idéia. Não interessando quem foi o autor da idéia. Sempre existe um lado positivo, um benefício.

Perguntas-chave:

Quais os benefícios dessa idéia?

Quais os aspectos positivos?

Quais são as propostas, sugestões?

Como posso fazer isso acontecer?

E se eu buscasse ver a situação de outra maneira?

Chapéu Verde

Significado da cor: Fertilidade/Criatividade

Imagem mental: Plantas brotando de sementes.

Foco: Idéias novas, buscar alternativas.

Objetivo: Estimular: dedicar tempo e esforço a gerar idéias, transformando a criatividade em uma parte formal do processo do pensamento.

Função: Expressar novas idéias, mudando a direção do pensamento e exercitando o pensamento lateral.

Quem coloca o chapéu? E quando? Todos. Todas as contribuições são consideradas (não há julgamento). A qualquer momento. O pior julgamento é aquele feito por nós mesmos às nossas idéias; antes da idéia nascer, já morre, devido a nossa crítica.

Perguntas-chave:

Vamos ter algumas novas idéias?

Para onde essa idéia pode nos levar?

Vamos abordar essa questão de uma nova maneira?

Que tal essa idéia ilógica?

Quais as alternativas possíveis?

Chapéu Azul

Significado da cor: Céu – Está Acima/Visão Geral

Imagem mental: Regente de Orquestra.

Foco: Organização e controle dos processos.

Objetivo: Estimular a manter o controle e organização dos diferentes aspectos do pensamento.

Função: Coordenar o uso dos outros chapéus, definir passos, comentar o pensamento que está sendo usado, elaborar resumos, visões gerais e conclusões, garantir as regras do jogo.

Quem coloca o chapéu? E quando? No início, escolher uma ou duas pessoas (quando for em grupo). Todos, contribuindo para a organização e controle dos diferentes aspectos.

Individualmente desde o início, cada passo é registrado.

Perguntas-chave:

Qual o chapéu mais adequado nesse momento?

Qual será o passo seguinte?

É melhor ter um resumo das idéias?

Vou examinar as prioridades?

Agora, posso trocar o chapéu?

Bem, sua viagem está chegando ao seu objetivo principal: o de explorar seu potencial criativo. Abaixo você encontra uma situação que deverá ser solucionada utilizando a Técnica dos Seis Chapéus. Use sua imaginação, siga todos os passos relacionados anteriormente.

Planeta OPP • Instruções

Faça de conta que você é um desenhista industrial de uma grande fábrica de automóveis e que sua companhia o incumbiu de projetar um automóvel que possa ser usado e vendido no planeta OPP.

O Brasil recentemente enviou homens a OPP e lá foi descoberta uma civilização semelhante à nossa. Embora com um bom sistema rodoviário, o tráfego em OPP é limitado porque ninguém conseguiu inventar um veículo que satisfizesse certas condições de OPP. Agora, você precisa planejar algo que supere essas condições e que capte o mercado potencial de OPP.

Elementos Informativos

O Planeta

a terra é montanhosa e rochosa.

o planeta está mais perto do Sol; o brilho da luz é intenso.

a população se concentra em cidades distantes umas das outras.

não há postos de gasolina nas estradas duplas, de seis pistas, que ligam as cidades.

a atmosfera leve não suporta o voo.

As Pessoas

têm de 3,00 m a 3,60 m de altura, em média.

por uma deficiência vitamínica, as pessoas sangram facilmente e muito; por isso qualquer ferimento pode ser perigoso.

seus braços são fracos, mas as pernas são fortes.

têm três dedos em cada mão, mas sem polegar.

Outras informações

Todas as outras condições em OPP são similares às da Terra.

Você irá, então, de forma orientada, utilizar a Técnica dos Seis Chapéus:

Pense em cada chapéu, imagine-se utilizando-o. Coloque-o, você se sentirá mais livre para dar idéias!

Vamos lá!

1 • *Chapéu Branco* – informações.

Analise todas as informações relativas ao Planeta OPP. Registre as mais importantes, ou o que você acredita ser fundamental para a realização do projeto.

2 • *Chapéu Verde* – imprimir esforço para dar o maior número de idéias possíveis, mesmo que sejam ilógicas.

Tenha idéias ilógicas, veja as idéias de diferentes maneiras, busque alternativas. Este é o momento de gerar idéias por mais absurdas que lhe possa parecer. Anote todas, quanto maior o número de idéias, mais possibilidades de desenvolver uma grande idéia.

3 • *Chapéu Amarelo* – otimismo, enfocar as idéias buscando o lado positivo, os benefícios. Após ter relacionado cada idéia, você responderá às seguintes perguntas: Quais os aspectos positivos? Quais os benefícios dessa idéia?

4 • *Chapéu Preto* – análise crítica, elementos negativos, julgamento (razão e lógica), o que pode não funcionar, o que pode dar errado.

Agora que você tem os benefícios, você irá analisar, diante da realidade, a lógica, justificando por que não vai funcionar. Siga as seguintes perguntas:

Quais os aspectos negativos dessa idéia? Quais os riscos e perigos? Por que não vai funcionar? Quais os erros nesse projeto?

5 • *Chapéu Vermelho* – emoções, sentimentos, sensações, intuições, palpites sobre as idéias... Sua intuição, suas sensações devem ser consideradas. Se por alguma razão você tem uma má intuição, pare aí, analise mais. Se você, ao contrário, tem uma ótima sensação, vá em frente.

Como me sinto em relação à idéia? Qual a minha sensação? Qual o meu palpite? Quais são minhas intuições? Como me sinto?

6 • *Chapéu Azul* – organizador. Faz o resumo e dá conclusões.

Desde o início você deve estar anotando cada passo, agora você deve ter em mãos o seu mapa sobre a situação acima, o seu grande projeto para ser vendido para o planeta OPP.

Esta é uma situação fictícia, mas você poderá utilizar esta técnica a qualquer momento, ou ainda um dos chapéus quando você acreditar ser necessário. A técnica dos Seis Chapéus é um instrumento para que você possa expressar sua Criatividade, e quanto mais a utilizar, mais familiarizado estará e mais facilmente colocará em prática seu potencial para criar. Lembre-se, nossa mente “adora” “padrões fixos”, e esta técnica nada mais é que um jogo, com regras preestabelecidas.

Você vai fazer um exercício de autopercepção. Responda à seguinte pergunta:

No dia-a-dia, qual o chapéu que você mais utiliza?

Releia o Resumo dos Seis Chapéus e se pergunte: “Como ajo geralmente diante das situações?

Buscando informações – chapéu branco

Com a emoção – chapéu vermelho

Penso logo nos aspectos negativos – chapéu preto

Penso positivamente – chapéu amarelo

Começo a ter idéias – chapéu verde

Controlo a situação, organizo os dados, registro – chapéu azul

Este resumo é só para orientar você, o importante é que você tenha conseguido compreender o significado de cada chapéu e possa identificar aquele que você mais utiliza.

A este chapéu, isto é, a este aspecto do pensamento, você deve ficar atento e evitar usá-lo tanto, abrindo espaço para utilizar os demais aspectos.

E qual o chapéu que você usa menos?

Este chapéu você deve registrar, pois será ele que você deverá exercitar a fim de facilitar a expressão da Criatividade, já que os diferentes aspectos influenciam no processo criativo.

PLANO DE AÇÃO INDIVIDUAL

Chegamos ao fim de nossa viagem. Acreditamos que você não seja o mesmo, pois você agora tem mais informação do que antes, abriu uma porta para o Mundo da Criatividade!

Entretanto, esta viagem não acaba aqui, ela é um processo, algo dinâmico e aberto que envolve diferentes etapas.

E como processo, ela terá sua continuação a partir da aplicação dos conteúdos aprendidos no dia-a-dia, constituindo-se de ações individuais que coloquem em prática o aprendido.

Assim, visando poder incentivá-lo nesse empreendimento, em sua viagem de Crescimento, você preencherá este instrumento denominado Plano de Ação Individual. Seu preenchimento propiciará o levantamento de ações que facilitem o exercício do seu potencial criativo.

Solicitamos que você responda às questões a seguir, de forma bastante livre, considerando que esse instrumento tem a finalidade de auxiliar você em seu processo de crescimento pessoal e profissional.

AUTO-AVALIAÇÃO

Agora, o importante é você verificar o quanto pode aprender...

Descreva quais as “aprendizagens” mais significativas em relação aos seguintes conteúdos:

1 • Criatividade/Espontaneidade/Potencial Humano Ilimitado

2 • Natureza da Mente/ Pensamento Vertical/ Pensamento Lateral/ Percepção

3 • Bloqueios e Fatores Facilitadores da Expressão da Criatividade

4 • Expressando a Criatividade... Téc. dos Seis Chapéus: Utilização dos Diferentes Aspectos do Pensamento: Informação/Fatos; Avaliação Negativa; Avaliação Positiva; Emoções; Criatividade; Controle.

Conteúdo: *Autoconhecimento/Autopercepção* (Recursos utilizados: Lista de 15 Ações elaborada por Schutz; Bloqueios x Expressão da Criatividade; Características fundamentais; Técnica dos Seis Chapéus – chapéus escolhidos)

Responda a cada item:

5 • Quais as três ações que você priorizou da lista de 15 ações elaborada por Schutz para implementar o desenvolvimento do seu potencial?

6 • Quais os bloqueios que mais você utiliza (Pensamento Vertical) e quais os comportamentos referentes ao Pensamento Lateral que você deve exercitar?

7 • Quais as características, comportamentos, que são facilitadores para expressão da Criatividade que você deseja cultivar?

8 • Qual o chapéu escolhido por você, pois acredita ser um aspecto que deva dar mais atenção para desenvolver sua criatividade?

Agora, elabore seu PLANO DE AÇÃO INDIVIDUAL, relacionando ações que você poderá pôr em prática no seu dia-a-dia e que lhe permitirão desenvolver, estimular sua criatividade:

CHAVE DE RESPOSTA

- 1 • Texto: "O Menininho" – página 104
- Teóricos: Moreno e Schultz – páginas 107, 108, 109
- Exercício: Lista do que não sou capaz de fazer? – página 110
- 2 • Conceitos de Edward De Bono – páginas 111, 112, 113
- Percepção – páginas 113, 114
- 3 • Relação dos Bloqueios e Facilitadores da Expressão da Criatividade – página 116
- Características fundamentais – páginas 117, 118
- 4 • Técnica dos Seis Chapéus – páginas 118, 119, 120, 121, 122
- Planeta OPP – página 126

5 • CONCLUSÃO

**"Completo e incompleto,
concorde e discorde,
harmonia e desarmonia,
em todas as coisas, um,
e de um, todas as
coisas."**

HERÁCLITO

ENFIM, chegamos ao término do módulo *Dimensão Humana no Trabalho*. E como mensagem final, em vez de fazermos um resumo de tudo o que foi dito, preferimos fazer diferente. Deixamos uma “crônica”, acreditando poder contribuir para sua reflexão.

Enfim adulto

Quem acredita, faz.

Tenta, corre riscos, corrige postura, refaz. Mas segue sempre praticando.

Quem faz, aprende. Percebe com mais clareza, escuta com mais interesse, observa com o sentido de entender. E segue percebendo.

Quem aprende, ensina.

Compartilha experiências, orienta caminhos, transfere conhecimentos, reparte informações. Porque quem ensina também está sempre alimentando sua própria sabedoria.

E assim segue aprendendo.

Quem ensina cresce.

Cresce em valor porque o saber só faz sentido quando utilizado em benefício de todos e não como propriedade individual.

Cresce em grandeza, porque a maior riqueza de ensinar é cultivar idéias, gerando frutos bem maiores do que os de onde as sementes foram extraídas.

Até porque a beleza de ensinar é reconhecer que se torna um estímulo para despertar e motivar novos talentos, que vão crescer sempre, buscando espaços novos e maiores.

Quem cresce, acredita ainda mais. Porque aí a crença não é mais uma esperança, já que se tornou certeza.

A certeza de que só quando acredita é que o homem está verdadeiramente crescido. Adulto para ser gente.

Ser gente para si mesmo, para seus semelhantes.

Adulto enfim para o mundo.

AUTO-AVALIAÇÃO FINAL

Depois de tudo que você ouviu, exercitou e refletiu neste módulo, acreditamos que alguma coisa tenha se modificado na sua percepção sobre a importância da dimensão humana no trabalho. Até arriscamos um palpite... Você deve estar querendo muito fazer algo e não sabe como contribuir e nem por onde começar.

E é justamente pensando em você e para que você possa avaliar o que ficou de mais significativo e de aprendizado que fazemos a seguinte proposta:

Desenvolva um Programa de Valorização do Ser Humano no Trabalho para ser executado no seu trabalho.

Pode ser um curso, workshop, ciclo de palestras, reuniões, ou quem sabe algo até mais criativo.

O importante é que a sua proposta contenha:

Nome do Programa

Justificativa (o porquê da necessidade deste programa)

Finalidade (resultado esperado ao término do programa)

Objetivos Específicos

Temas a serem abordados/Conteúdo Programático

Clientela

Duração/periodicidade

Metodologia (como será desenvolvido)

Apresente sua proposta de forma bastante criativa, de preferência em *folder*, de modo a vender a sua idéia e estimular a participação das pessoas.

Bom trabalho para você!

Para obtenção de resultados satisfatórios na implementação do seu Programa/Projeto, sugerimos para cada tópico, alguns itens de verificação, a saber:

Nome do Programa

Você pode escolher um nome diferente. Verifique se o nome que você criou sugere ser um programa voltado para o desenvolvimento das pessoas no trabalho com ênfase na dimensão humana relacional.

Verifique se este nome desperta atenção, interesse, curiosidade e motivação nas pessoas para participar do programa.

Justificativa

Verifique se você levou em consideração a coleta de dados (observações, percepções, informações, pesquisa de clima, sistema de crenças e valores, e necessidades individuais/organizacionais) necessária para a realização de um diagnóstico que aponte e justifique a criação desta proposta como alternativa de solução para os problemas evidenciados. Lembre-se que qualquer problema para ser solucionado precisa ser bem percebido. Se o for com clareza e acerto, pode ser apropriadamente formulado.

Finalidade

Verifique se a finalidade ou objetivo geral do Programa, expressa o resultado que deseja alcançar tendo como base, a análise da situação atual comparada a situação desejada. Verifique se o objetivo está claro, bem definido, realístico, alcançável e passível de mensuração.

Objetivos Específicos

Verifique se os objetivos específicos ou intermediários retratam e convergem para o alcance da finalidade ou objetivo geral do programa. Eles também precisam estar claros, bem definidos e realísticos.

Temas/Conteúdo Programático

Aqui você terá oportunidade de melhor avaliar os conhecimentos adquiridos neste módulo.

Verifique: se os temas sugeridos, conteúdo programático são pertinentes e contribuem para o alcance do resultado desejado.

Se a formulação do conteúdo tem uma unidade sequencial que valoriza a dimensão humana no trabalho.

Se é um programa atraente, com temas interessantes que desperta a motivação para o conhecimento e desenvolvimento.

Clientela

Verifique: se as condições ou requisitos necessários à participação no programa estão claros.

Se a proposta está dirigida ao público que você quer atingir e se está clara o suficiente para atrair a clientela certa.

CHAVE DE RESPOSTA

Metodologia

Verifique o como você propõe desenvolver este programa. Se através de uma metodologia participativa, centrada no grupo ou centrada na técnica, no facilitador.

Verifique se a metodologia proposta cria condições para o aprendizado vivencial e se as técnicas e exercícios elaborados favorecem a assimilação do conteúdo e abertura para a mudança de atitude e comportamento.

Apresentação do produto

Verifique se você está oferecendo um produto que atenda as necessidades do cliente, que tenha credibilidade, que desperte o desejo de participar e que seja uma proposta inovadora.

Verifique se a forma como está sendo vendido, divulgado, ou disseminado é a forma mais adequada, objetiva, criativa, atraente, expressiva, comunicativa e de fácil compreensão.

Feedback

Para verificar se você vendeu a sua idéia, faça uma pesquisa de opinião perguntando às pessoas:

quais os motivos que as levariam a participar do programa e quais os motivos que as impediriam de participar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ADIZES, Ichak. **Gerenciamento mudanças**; o poder da confiança e do respeito mútuos. São Paulo, Pioneira, 1997.
- 2 ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo, Makron Books, 1996.
- 3 BAREMBLITT, Gregório. **Grupos**; teoria e técnica. Rio de Janeiro, Graal, 1986.
- 4 BENFARI, Robert. **Mudando seu estilo gerencial**. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.
- 5 CASTILHO, Áurea. **A dinâmica do trabalho de grupo**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.
- 6 CREMA, Roberto. **Saúde e plenitude**; um caminho para o ser. São Paulo, Summus, 1995.
- 7 DE BONO, Edward. **A técnica dos seis chapéus**. Rio de Janeiro, Ediouro, 1985.
- 8 _____. **Criatividade levada a sério**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- 9 _____. **O pensamento lateral na administração**. São Paulo, Saraiva, 1971.
- 10 HANDY, Charles. **Por dentro da organização**. São Paulo, Saraiva, 1993.
- 11 HESKETH, José Luiz. **Criatividade para administradores**. Petrópolis, Vozes, 1983.
- 12 MATOS, Francisco Gomes. **Negociação gerencial**; aprendendo a negociar. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.
- 13 MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- 14 _____. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1988.
- 15 _____. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos Científicos, 1988.
- 16 MASLOW, A. H. **La personalidad creadora**. Argentina, Kairós, 1971.
- 17 MORENO, J. L. **Psicodrama**. São Paulo, Cultrix, 1984.
- 18 MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**; a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.
- 19 MUCCHIELLI, Roger. **O trabalho em equipe**. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- 20 OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional**. São Paulo, Makron Boorks, 1997.
- 21 ROBBINS E FINLEY. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- 22 RODRIGUES, Aroldo. **Psicologia social**. Rio de Janeiro, Vozes, 1975.
- 23 ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo, Martins Fontes, 1982.
- 24 SCHUTZ, Will. **Profunda simplicidade**. São Paulo, Ágora, 1989.
- 25 _____. **O prazer**. Rio de Janeiro, Imago, 1974.
- 26 SENGHER, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo, Círculo do Livro, 1990.
- 27 SOUZA, Edela Lamzer Pereira. **Desenvolvimento organizacional, casos e instrumentos brasileiros**. São Paulo, Edgard Blucher, 1975.
- 28 TULKU, Tarthan. **O caminho da habilidade**. São Paulo, Cultrix, 1991.
- 29 VON OECH, Roger. **Um "toc" na cuca**. São Paulo, Cultura, 1988.

SENAI/DN

NEDUC • Unidade de Negócio Educação para o Trabalho

José Luis Gonçalves Leitão

Coordenador

COTED • Unidade de Conhecimento Tecnologia da Educação

Alberto Borges de Araújo

Coordenador

Equipe Técnica

Adilson Tabain Kole	SENAI/SP
Consuelo Teresa Fernandes	SENAI/SP
Léa Depresbiteris	SENAI/SP
Lorelei Guanabara Baliosian	SENAI/RJ
Lúcia Maria Ezagüy de Almeida Simões	CNI/UPET
Rosilene Ferreira de A. Menezes	SENAI/RJ

COINF • Unidade de Conhecimento Informação Tecnológica

Wladimir Bezerra Luz

Coordenador

Janaína S. R. Miranda

Normalização bibliográfica

Heloísa Helena Ferraz Ayres • Psicóloga, especialista em Dinâmica de Grupo
Elaboração da Unidade 4 – Criatividade

Roberto Azul • revisão gramatical

Ana Monteleone • projeto gráfico

Tibúrcio • ilustração

Engenho & Arte • fotolito/produção gráfica

Reproset • impressão

SENAI-DN / COINF

Unidade de Conhecimento Informação Tecnológica :a

Autor BOCATER, Maria Candida Chaves ves

Título Dimensão humana no trabalho

Nº de Reg 0493/01 Nº de Chamada 1444
DN

Devolver em	Assinatura do Leitor

O prazo de empréstimo (**2 semanas**) poderá ser prorrogado, caso a obra não esteja sendo procurada por outro leitor.



COINF