

01

## PSICOLOGIA GERAL

Psicologia – Uma Introdução

○ Andréa Carla Ferreira de Oliveira



**Governo Federal**  
**Ministério da Educação**

**Projeto Gráfico**

Secretaria de Educação a Distância – SEDIS

**EQUIPE SEDIS | UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN**

**Coordenadora da Produção dos Materiais**

Marta Maria Castanho Almeida Pernambuco

**Coordenador de Edição**

Ary Sergio Braga Olinisky

**Coordenadora de Revisão**

Giovana Paiva de Oliveira

**Design Gráfico**

Ivana Lima

**Diagramação**

Ivana Lima

José Antônio Bezerra Júnior

Mariana Araújo de Brito

Vitor Gomes Pimentel

**Arte e ilustração**

Adauto Harley

Carolina Costa

Heinkel Huguenin

**Revisão Tipográfica**

Adriana Rodrigues Gomes

**Design Instrucional**

Janio Gustavo Barbosa

Luciane Almeida Mascarenhas de Andrade

Jeremias Alves A. Silva

Margareth Pereira Dias

**Revisão de Linguagem**

Maria Aparecida da S. Fernandes Trindade

**Revisão das Normas da ABNT**

Verônica Pinheiro da Silva

**Adaptação para o Módulo Matemático**

Joacy Guilherme de Almeida Ferreira Filho

**Revisão Técnica**

Rosilene Alves de Paiva



**Você verá  
por aqui...**

Inúmeras questões que estão na fronteira do senso comum e da ciência. Por exemplo, você já deve ter ouvido a frase: “De louco, médico e psicólogo todo o mundo tem um pouco...”

Essa é uma nova formatação para o ditado popular que diz: “De médico e louco todo mundo tem um pouco”. Podemos explicar essa nova forma pelo fato das pessoas fazerem referência, no seu cotidiano, à Psicologia, usando-a, na maioria das vezes, de maneira inadequada, pois não possuem conhecimentos científicos da profissão.

No nosso cotidiano, é comum ainda ouvir frases do tipo:

**“Fulano tem personalidade forte”. O que de fato podemos entender dessa frase?**

**Será que podemos medir a personalidade de alguém afirmando que ela é forte ou fraca?**

Na realidade, o uso do termo “personalidade forte” é uma maneira intuitiva de dizer que uma pessoa tem firmeza em suas atitudes, consistência em sua fala, que não se intimida, facilmente, diante das dificuldades encontradas.

- Conceituar Psicologia como profissão e como ciência.
- Diferenciar o senso comum da Psicologia científica.
- Compreender a diferença entre o Misticismo e a Psicologia.
- Conhecer as áreas de atuação do Psicólogo.
- Compreender as semelhanças e diferenças da Psicologia e Psiquiatria.
- Diferenciar as Escolas da Psicologia: Behaviorismo, Gestalt e Psicanálise.

**Objetivo**



# Conceituando a Psicologia

A palavra Psicologia é a junção de 2 palavras gregas:

**Psique + Logia**  
**Psique = Mente**  
**Logia = Estudo**

**A** Psicologia pode ser conceituada como o estudo da mente do ser humano. E como a Psicologia faz isso? Através do estudo do comportamento, das atitudes, pensamento e aprendizagens do ser humano. A Psicologia tem vários autores e diferentes abordagens referentes ao seu estudo. São exemplos das Escolas da Psicologia o Behaviorismo e a Psicanálise. O Behaviorismo (que é o estudo do nosso comportamento) ganhou destaque por estudar, através da observação, o comportamento do ser humano e dos animais. Estudou o comportamento de ratos, pombos e macacos. Já a Psicanálise tem como foco o estudo da mente do indivíduo, mais precisamente o inconsciente. Percebam que é um estudo mais profundo, uma vez que o inconsciente é a nossa “caixa preta”, onde estão guardados nossos pensamentos e desejos mais reprimidos, como traumas, desejos proibidos. No decorrer desta aula, vamos estudar melhor cada uma dessas Escolas da Psicologia.

# Psicologia como Ciência

A Psicologia é uma ciência que estuda a mente e o comportamento do ser humano e de animais através de suas relações com o meio físico e social.

## E o que é ciência?

Para ser Ciência é necessário:

- ✓ Objeto específico
- ✓ Linguagem rigorosa
- ✓ Métodos e técnicas específicos
- ✓ Conhecimentos
- ✓ Objetividade

Segundo Book, Furtado e Teixeira (2002), a ciência compõe-se de um conjunto de conhecimentos sobre fatos ou aspectos da realidade, expresso por meio de uma linguagem precisa e rigorosa. Esses conhecimentos devem ser obtidos de maneira programada, sistemática e controlada, para que se permita a verificação de sua validade.

## Vamos a um exemplo do conhecimento científico em Psicologia...

Vamos começar pela a minha própria experiência como psicóloga. Meu nome é Andréa Carla, em 2001...

Em 2001, completei dois anos de formada no Curso de Psicologia, e junto a essa comemoração veio a decisão de voltar à universidade para fazer um Mestrado em Psicologia. Tomada a decisão, procurei a universidade para participar do processo seletivo. Já tinha a certeza do meu objeto de estudo, ou seja, o que iria estudar: motoristas de ônibus urbanos. Durante o curso do Mestrado, desenvolvi a pesquisa (é requisito para o aluno obter o diploma) com os motoristas de ônibus na cidade do Natal.

Você deve estar pensando como fiz isso. Quantas pessoas participaram? Quais os resultados? Isso é conhecimento científico?

O primeiro passo para realizar o trabalho científico já tinha sido dado, ou seja, ter um objeto de estudo escolhido e, como falei anteriormente, já sabia que seriam os motoristas de ônibus de Natal. Segundo, precisaria utilizar métodos e técnicas específicas para desenvolver uma pesquisa com o público escolhido. Nesse momento, após leituras, conversas com o orientador (todo aluno no Mestrado tem um orientador só para ele) elaboramos um questionário, o qual seria respondido pelos 500 motoristas previstos para participarem da pesquisa. Definimos, também, que alguns motoristas, além de responderem ao questionário, iriam participar de uma entrevista.

O tempo passou e, ao final de dois anos, a pesquisa já estava quase concluída, faltava apenas reunir todos os dados colhidos (questionários e entrevistas) e tabular, ou seja, usar um programa estatístico para verificar se as respostas dadas eram confiáveis de acordo com o programa usado. Isso foi feito e, em seguida, fizemos uma interpretação dos dados obtidos e, finalmente, validamos esse conhecimento, ou melhor, transformamos em conhecimento científico.

Alguns de vocês podem estar se perguntando por que motoristas de ônibus e não caminhoneiros? Ou taxistas? Ou motoristas de carro de passeio? Ou ainda, por que não professores ou qualquer outro profissional como participantes dessa pesquisa? As respostas para esses questionamentos são simples de serem respondidas. No período de 1998 a 2000, trabalhei em uma empresa de transporte público de ônibus como psicóloga, participei de atividades como seleção e treinamentos de motoristas, entre outras. E tinha observações, hipóteses sobre o porquê dos motoristas se envolverem tanto em acidentes, mas não podia provar nada, pois o conhecimento não era científico. Vocês sabem que para ser ciência existem critérios. O que havia era o conhecimento empírico, do senso comum. E foi assim que resolvi voltar à universidade para transformar o conhecimento do senso comum em ciência.



## Praticando...

1

### Leia o texto:

#### O mágico e o cientista

Em nossa sociedade, dois grupos de profissionais têm demonstrado preocupar-se com as inexatidões de nossos sistemas de percepção – os mágicos e os cientistas. O modo de vida do mágico depende de sua habilidade para explorar as limitações do ser humano como observador. O cientista também registrou progressos na aquisição de conhecimentos sobre as limitações do homem como percebedor.

Mágico e cientista, no entanto, trabalham de forma diversa.

O mágico usa seus conhecimentos secretos para enganar e confundir as percepções dos seus expectadores; o cientista, em busca de uma verdadeira imagem do mundo externo,



aprendeu a evitar aqueles tipos de informações e situações em que a observação não é idônea ou válida.

Quando você usa fantasias, opiniões não comprovadas, “idéias favoritas” – que são sua opinião – pode estar desempenhando o papel de mágico da palavra.

A Psicologia não aceita “conclusões mágicas”... a Psicologia não aceita observações como estas:

- Na minha opinião, esse empregado é muito emotivo.
- Eu acho que para resolver a entrada tarde é melhor punir.
- Pela minha experiência, as pessoas altas são tímidas.

A Psicologia consiste em um conjunto de atitudes que nos conduzem a aceitar fatos, ainda que possam ir de encontro a nossas expectativas, esperanças e desejos.

A Psicologia não trabalha no reino da fantasia quando estuda o comportamento humano; trabalha com fatos e com todos os fatos possíveis.

(MINICUCCI, 2001)

**Após a leitura do texto “O mágico e o cientista”, discuta em atividades nos pólos as questões abaixo.**

1. Qual a diferença do conhecimento do mágico e do cientista?
2. Qual a relação da Psicologia com o mágico?
3. Em uma empresa, quais as vantagens de utilizar os conhecimentos da Psicologia?

**Responda aqui**

---

---

---

---

---

---

## E qual a relação do senso comum com a ciência?

É através do senso comum que o cientista se afasta para observar, estudar e validar seu conhecimento. No exemplo anterior, foi fundamental o conhecimento do dia-a-dia para transformar em ciência.

Na nossa vida cotidiana, ouvir frases como:

“Usei da Psicologia para convencer meu chefe a me dar um aumento”



“Minha melhor amiga é também minha psicóloga”.



Essas pessoas, ao dizerem essas frases, na verdade estão usando termos do senso comum para se referir à Psicologia, mas não detêm o conhecimento científico. Na realidade, afirmar que usou da Psicologia para ganhar um aumento, é dizer que usou o poder do convencimento (persuasão), na negociação com seu gestor (chefe), para conseguir aumentar o seu salário. E em relação à afirmação que a melhor amiga é também a psicóloga, percebemos que isso não é possível, pois existe uma diferença entre um amigo e um psicólogo, ou seja, o psicólogo é neutro na relação com seus clientes e o amigo não, emite sua opinião em relação ao amigo. Ao fazer essa afirmativa, podemos entender que o amigo é excelente, talvez possa ouvir como o psicólogo. Vale lembrar que essa opinião de ouvir como psicólogo não significa ser igual a esse profissional, o qual estudou para escutar o outro com base em técnicas e conhecimentos científicos, diferentemente do amigo.

Quando a Psicologia como Profissão surgiu no Brasil...

No Brasil, a Psicologia foi regulamentada em 1962 pela Lei 4.119. Para exercer a profissão, faz-se necessário concluir o curso de graduação em Psicologia, o qual tem duração de 5 anos, e ter o registro no conselho de classe da sua região após a conclusão do curso.

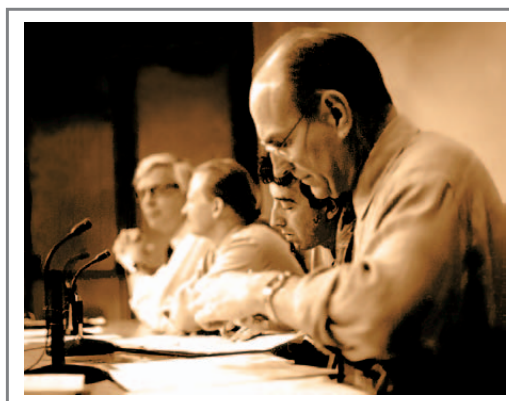
O que faz um Psicólogo? Você poderia pensar: atende pessoas em um consultório; trabalha selecionando pessoas em uma empresa, ou ainda, dá suporte aos pacientes internados nos hospitais.

## Descobrimos as áreas de atuação do Psicólogo...



**Psicólogos  
educacionais  
e/ escolares**

**Psicólogos  
organizacionais/  
do trabalho**



**Psicólogos  
clínicos/  
saúde**



### Psicólogos da justiça



### Psicólogos dos esportes

Na verdade, em qualquer ambiente que exista uma ou mais pessoas, podemos ter a presença do psicólogo. De acordo com o Conselho Federal de Psicologia, o psicólogo pode atuar no âmbito da educação, saúde, lazer, trabalho, segurança, justiça, comunidades entre outras. Alguns exemplos da atuação do psicólogo são: trabalhar em um time de futebol para que o grupo desenvolva o espírito de equipe e fique motivado para ter um melhor desempenho nas competições; quanto a sua atuação nas empresas, é muito ligada ao Setor de Recursos Humanos, ou seja, trabalha selecionando novos funcionários, acompanhando o desempenho destes, organizando treinamentos e outras atividades voltadas para a integração dos colaboradores, como festividades de fim de ano, aniversariantes do mês, ações voltadas para o bem-estar e saúde dos trabalhadores.

## Misticismo x Psicologia

Em algum momento da sua vida, provavelmente, você já ouviu falar em cartomantes, astrologia, bola de cristal, previsão de futuro. Talvez até tenha lido algum cartaz sobre algo do tipo “descubra seu futuro” e um telefone e endereço de contato.

Quiromancia (leitura das mãos), astrologia, tarô, numerologia e demais práticas alternativas não fazem parte do



conhecimento da Psicologia. Essas práticas são baseadas na previsão do futuro e do destino como algo que não pode ser mudado, enquanto a Psicologia acredita que o destino do ser humano é construído e pode ser mudado ao longo da sua vida. A Psicologia não vê o homem apenas como ser autônomo, mas que se desenvolve e se constitui a partir da relação com o mundo social e cultural, mas também o homem sem destino pronto, que constrói seu futuro ao agir sobre o mundo (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2002).

## Entendendo a diferença do trabalho do psiquiatra e do psicólogo...

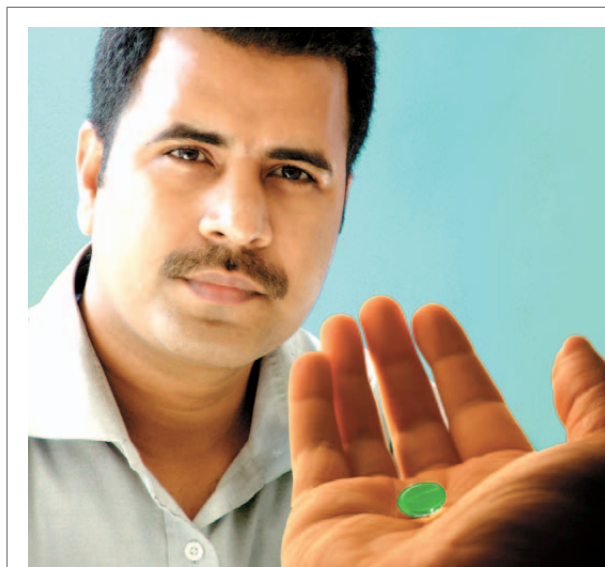
O psicólogo e o psiquiatra são profissionais da área da Saúde, os quais devem trabalhar em conjunto, em prol da saúde mental do ser humano. Mas é importante que saibamos as diferenças desses profissionais, tais como:

1. O psicólogo não pode receitar medicamentos de nenhum tipo, e o psiquiatra pode medicar.
2. O psicólogo estuda o funcionamento da mente humana de uma maneira ampla, e o psiquiatra tem como foco as doenças da mente.

O mais importante é compreender que cabe tanto ao psicólogo como ao psiquiatra a busca pela saúde mental dos indivíduos. E para isso ser possível, muitas vezes, o trabalho em conjunto desses profissionais é imprescindível.

Vamos imaginar uma pessoa com uma depressão profunda e, em consequência dela, não tenha vontade de passear, trabalhar, estudar, comer, tomar banho, conversar com outras pessoas. Enfim, não tem ânimo para fazer nada. Se essa pessoa for levada apenas ao psicólogo, não estamos resolvendo a situação dela, pois a depressão é uma doença que deve ser tratada tanto pela psiquiatria como pela psicologia.

Da mesma forma que existem diferenças entre esses profissionais da saúde, precisamos ter clareza que o objetivo do psicólogo e do psiquiatra é promover bem-estar e saúde mental aos seus pacientes, os quais podem e devem ser tratados em alguns momentos pelos dois profissionais para que possam alcançar êxito em seu tratamento.





## Praticando...

2

## Responda aqui

### Conhecendo mais os profissionais

Faça uma pesquisa em livros, revistas, internet ou entreviste profissionais sobre o trabalho dos:

1. Místicos (cartomantes, astrólogos entre outros).
2. Psicólogos.
3. Psiquiatras.

Após a pesquisa, dê sua opinião sobre a atuação dos profissionais, enfatizando as diferenças e semelhanças entre eles.

---

---

---

---

---

---



## Para ler

Site **[www.crpsp.org.br](http://www.crpsp.org.br)**- Psi- Jornal Edição 140- Questões éticas. Psicologia e Misticismo não se misturam.

Site **[www.sobresites.com/psicologia](http://www.sobresites.com/psicologia)**. Diferença psiquiatria e psicologia.

Livro: Psicologias: uma introdução ao estudo de Psicologia. Ana Mercês Bahia Bock; Odair Furtado. Maria de Lourdes Trassi Teixeira. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

# As Escolas da Psicologia

## Behaviorismo

O termo Behaviorismo vem da palavra em inglês Behavior, que em português significa **comportamento**. Os psicólogos que utilizam essa escola da Psicologia acreditam que o nosso comportamento é uma resposta da relação entre um estímulo e o ambiente. Para os behavioristas existem dois tipos de comportamento:

1. Comportamento respondente (ou reflexo);
2. Comportamento operante.

Por exemplo, imagine que você vai ao médico para uma consulta e lá ele solicita a você que fique sentado para lhe examinar. O médico começa o exame usando um martelinho para ver como estão seus reflexos. Ele dá uma batida de leve na sua perna, que responde a este estímulo com um chute. Perceba que a batida de martelo é o estímulo, e o chute, a resposta.



Esse comportamento pode ser considerado involuntário ou respondente, pois não temos como evitar que ele aconteça, ou seja, você não esperava que sua perna levantasse de repente como se fosse dar um chute.



Agora, imagine você estudando para uma prova, fazendo o almoço, indo ao supermercado fazer compras, vendo um filme na televisão ou no cinema. Você escolheu fazer essas atividades, tem consciência delas, ou seja, sabe o que está fazendo no momento de sua realização. Isso é o comportamento operante.

# Gestalt

O termo Gestalt é alemão e muito difícil de traduzir para o português. Para Bock, Furtado e Teixeira (2002), as palavras que mais se aproximam é configuração; forma. Para os gestaltistas, o ponto de partida dessa teoria é a percepção. Cada pessoa tem uma percepção que é particular, pois a história de vida de cada ser humano é única.

A seguir veremos alguns exemplos ilustram o que estamos vendo.

Ana Mercês Bahia Bock é doutora em Psicologia, autora de vários livros de Psicologia e professora, desde 1976, do Departamento de Psicologia Social da Faculdade de Psicologia da PUC SP

## Exemplo 1

Quando meu olhar se volta para a porta do meu quarto, ele tem uma forma de ver que pode ser diferente do olhar do meu colega de curso que nunca foi na minha casa ou vai muito pouco. O meu colega pode perceber que a pintura está saindo e precisa ser renovada, enquanto eu, que vejo todos os dias a porta, não o tinha percebido ainda.



## Entendendo a diferença do Behaviorismo para a Gestalt

O Behaviorismo estuda o comportamento através da relação estímulo-resposta, procurando isolar o estímulo que corresponderia à resposta esperada. Já a Gestalt amplia a relação estímulo-resposta, ou seja, estuda o comportamento em sua totalidade. A Gestalt, ao observar o comportamento de uma pessoa irritada, por exemplo, não vai apenas estudar a raiva que a pessoa sente, mas o que aconteceu com aquela pessoa, o contexto em que ela estava inserida, se existia alguém irritado antes dela expressar hostilidade. Enfim, verifica o comportamento da pessoa como um todo.

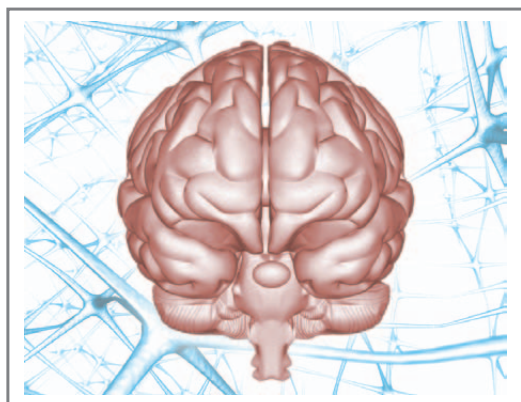


# Psicanálise

Você já deve ter escutado falar em Freud. Seja lendo um livro, o qual falava em Freud – o pai da Psicanálise, assistindo a uma cena de TV, contando uma piada sobre Freud ou um humorista simulando atender um paciente em um divã (espécie de sofá).



Sigmund Freud nasceu no dia 06 de maio de 1856 em Freiberg, Moravia (hoje Pribor, República Checa). Quando Freud completou 4 anos, sua família mudou-se para Viena, Áustria, onde permaneceu por quase 80 anos.



A Psicanálise tem como fundador Sigmund Freud, formado em Medicina. Ele escolheu a Psiquiatria para atender seus pacientes. E foi assim que começou sua paixão pelo funcionamento da mente. Seus primeiros estudos foram referentes ao acompanhamento de pacientes com distúrbios da mente. Mas não parou por aí, ele criou uma teoria sobre o funcionamento do nosso psiquismo (mente).

Para Freud nossa personalidade é formada por 3 instâncias: ID, EGO E SUPEREGO.

## Exemplo 2

Você vai ao supermercado comprar frutas para se alimentar durante a semana; você pretendia apenas comprar frutas, mas, ao passar pela seção de eletrodomésticos, encontra um celular mais moderno que o seu. Você pára, olha e pensa como é bonito, até se esquece das frutas. E aí pensa: Acho que vou levar; o vendedor o oferece e fala das vantagens, dos comandos do novo celular. Então, você nem pensa mais, simplesmente resolve comprar o celular. Nesse momento, você se deixou levar pelo desejo e prazer de ter um novo celular. Essa atitude, para Freud, pode ser considerada movida pelo ID, que é uma das instâncias da personalidade e faz com que ajamos de maneira impulsiva, sem pensar direito nas consequências do ato. Tal como você fez ao comprar o celular.

Agora imagine a mesma cena... Você vai comprar frutas no supermercado, vê o novo celular à venda, mas quando pensa em como ele é bonito, aparece

uma voz lhe dizendo que você tem muitas dívidas para pagar no fim do mês, como aluguel, gás, luz. Nesse momento, você decide que não pode comprar o celular, pois tem outras prioridades para resolver, ou seja, é o SUPEREGO, através da censura, convencendo você que o melhor a fazer é não assumir dívidas desnecessárias, pois depois não vai ter o dinheiro para pagá-las.

E por último, imagine você na dúvida: compro ou não compro o celular? O meu já está velho, um verdadeiro tijolo de tão pesado, mas ainda funciona. O que fazer? Nesse instante, surge a terceira instância chamada por Freud de EGO, o qual é um verdadeiro mediador entre o ID e SUPEREGO. O EGO é como uma balança; ele avalia friamente as vantagens e desvantagens de comprar um celular e só apenas nessa análise detalhada ele (EGO) se posiciona, considerando todas as circunstâncias possíveis e futuras. No exemplo, o EGO poderia sugerir a compra do celular dividida em 6 vezes, caso tenha percebido a real necessidade dele, ou a desistência da compra, tendo em vista não existir a necessidade do celular.

## Leitura Complementar

PSICOLOGIA ONLINE. Disponível em: <<http://www.pol.org.br/main/index.cfm>>. Acesso em: 16 jul. 2008.

No site do CRP, você vai encontrar informações atuais e interessantes, tais como: Código de Ética do Psicólogo.

O manifesto sobre a inclusão da Psicologia no ensino médio.

Publicações relevantes em diversas áreas da Psicologia.

Divulgação de congressos e demais eventos que acontecem no Brasil e no mundo.



### Resumo

Nesta aula, abordamos a psicologia sob dois aspectos: como ciência e como profissão. Diferenciamos o conhecimento do senso comum do conhecimento científico. Como exemplo, vimos que o misticismo não é ciência nem faz parte das técnicas do psicólogo em sua atuação profissional. Conhecemos as áreas de atuação do psicólogo e as semelhanças e diferenças entre o seu trabalho e o do psiquiatra, além das principais Escolas da Psicologia: Behaviorismo, Gestalt e Psicanálise.



## Auto-avaliação

- Qual a importância do estudo da Psicologia no meu curso?
- A Psicologia é considerada ciência?
- Quais os critérios para ser ciência?
- O comportamento científico é relevante para o meu conhecimento como aluno?
- Quando procurar um psicólogo ou psiquiatra?
- Procurar um místico ou um psicólogo? Qual a diferença?
- Quais as áreas de atuação do psicólogo?
- As Escolas da Psicologia ajudam a entender o comportamento das pessoas?

## Referências

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 2001.

## Anotações

---

---

---

---

---

# Anotações





Personalidade

○ Andréa Carla Ferreira de Oliveira



**Governo Federal**  
**Ministério da Educação**

**Projeto Gráfico**

Secretaria de Educação a Distância – SEDIS

**EQUIPE SEDIS | UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN**

**Coordenadora da Produção dos Materiais**

Marta Maria Castanho Almeida Pernambuco

**Coordenador de Edição**

Ary Sergio Braga Olinisky

**Coordenadora de Revisão**

Giovana Paiva de Oliveira

**Design Gráfico**

Ivana Lima

**Diagramação**

Ivana Lima

José Antônio Bezerra Júnior

Mariana Araújo de Brito

Vitor Gomes Pimentel

**Arte e ilustração**

Adauto Harley

Carolina Costa

Heinkel Huguenin

**Revisão Tipográfica**

Adriana Rodrigues Gomes

**Design Instrucional**

Janio Gustavo Barbosa

Luciane Almeida Mascarenhas de Andrade

Jeremias Alves A. Silva

Margareth Pereira Dias

**Revisão de Linguagem**

Maria Aparecida da S. Fernandes Trindade

**Revisão das Normas da ABNT**

Verônica Pinheiro da Silva

**Adaptação para o Módulo Matemático**

Joacy Guilherme de Almeida Ferreira Filho

**Revisão Técnica**

Rosilene Alves de Paiva



**Você verá  
por aqui...**

No desenvolvimento desta aula, vamos entender o significado da palavra personalidade, conhecer os princípios inerentes ao conceito e praticar a Janela de Johari para facilitar nosso entendimento sobre a nossa personalidade.

- Entender o significado da palavra personalidade em Psicologia.
- Conhecer os princípios referentes às diferentes definições de personalidade.
- Identificar os quadrantes da Janela de Johari e sua importância no estudo da personalidade.

## Objetivo



Para começo de conversa...  
Para começo de conversa...

**“Lúcio não tem personalidade!  
O que ele fez é imperdoável!!!”**

Você já deve ter escutado frases como as citadas anteriormente, mas será que podemos afirmar que uma pessoa não tem personalidade? O fato de alguém fazer algo imperdoável, não significa que essa pessoa não tenha personalidade. Mesmo o pior assassino tem personalidade. Na verdade, todas as pessoas têm uma personalidade.

# 1. Conceito de Personalidade



Personalidade vem da palavra latina *persona*, que se refere à máscara utilizada pelos atores em uma peça de teatro. Nesse sentido, podemos perceber como *persona* se refere à aparência externa que mostramos a quem nos rodeia. Se você pensar um pouco, vai perceber que de fato usamos algumas máscaras na nossa vida, ou seja, dependendo do momento e das pessoas que estão conosco, utilizamos máscaras diferentes. Imagine você em um parque de diversões com seus primos; sua tendência é brincar no maior número de brinquedos, rir bastante e lembrar dos tempos da infância.

Agora, imagine você no primeiro dia do estágio, aquele frio na barriga... Você tende a se comportar da maneira mais formal e respeitosa possível, ou seja, bem diferente do primeiro exemplo, porque você sabe que no ambiente profissional as expectativas em relação ao seu desempenho são referentes à sua carreira profissional, enquanto no parque de diversões as expectativas são de lazer.

Mesmo compreendendo que a nossa personalidade diz respeito às características externas e visíveis, podemos questionar sobre as nossas atitudes mais íntimas, nossos pensamentos secretos, sonhos, desejos, fantasias, enfim nosso “eu” mais profundo e desconhecido pelos outros e até mesmo por nós mesmos. Isso também faz parte da nossa personalidade? Com certeza, nossa personalidade também engloba tudo o que as outras pessoas não vêem e nem nós conhecemos em alguns momentos. Por exemplo, já aconteceu de você ficar surpreso com algo que você fez e nunca imaginou ter coragem de fazer antes ou sequer pensava ser capaz de fazer, como uma declaração de amor em público.

Escolher um único conceito para personalidade não é suficiente para expressar o que de fato a compõe, pois muitos autores já tentaram definir essa palavra e o fizeram de diferentes maneiras. Existem teorias que se assemelham e outras que diferem em relação ao estudo da personalidade, mas independente da teoria escolhida, todas concordam que existem princípios que norteiam os mais diferentes conceitos de personalidade. A seguir, temos os princípios:

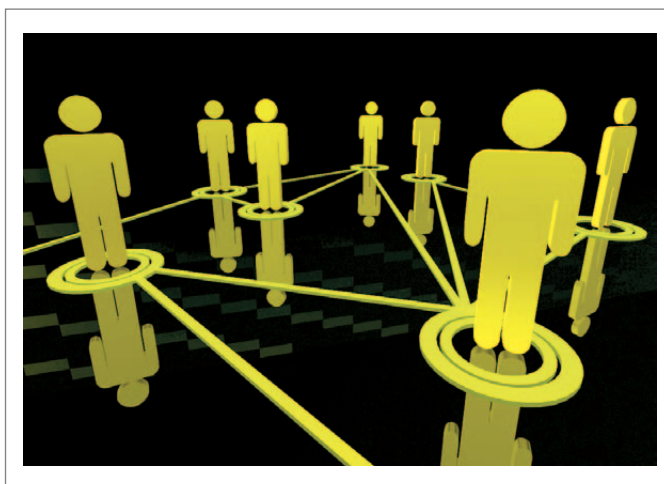
## 1.1. Princípio da globalidade

Personalidade é tudo que nós somos, ou seja, elementos inatos, adquiridos, orgânicos e sociais.



## 1.2. Princípio social

Todas as pessoas necessitam de convívio social, ou melhor, interagir com outras pessoas. Mesmo as pessoas mais tímidas e reservadas sentem necessidade de contato interpessoal.



### 1.3. Princípio da dinamicidade



A personalidade organiza, integra e harmoniza todas as formas de comportamento e características do ser humano. Nossa vida é cheia de acontecimentos e a nossa personalidade tenta organizar isso da melhor maneira possível.

### 1.4. Princípio da individualidade

Cada um de nós é único no mundo. A personalidade é um conjunto total de características próprias do indivíduo, as quais o diferencia das demais pessoas.



Agora que você já sabe quais são os princípios da personalidade, responda à atividade:



## Praticando...

1

## Responda aqui

Procure um grupo de colegas de sua convivência e de maneira sigilosa observe seus companheiros por um tempo de 40 a 60 minutos. Na sua observação, fique atento aos princípios estudados sobre a nossa personalidade. Ao final da observação, faça uma lista com os princípios estudados e observações do comportamento dos seus colegas referente a cada um dos princípios.

Ao término da observação, agradeça aos colegas pelos dados coletados e explique seu comportamento de observador. Lembre-se de que você deve agradecer apenas ao final da observação, caso contrário, o grupo ficará inibido diante do seu comportamento de observador.



## Conhecendo a Janela de Johari

**A** Janela de Johari é um modelo de comunicação através do qual alguém dá ou recebe informações sobre si mesmo e sobre os outros. A elaboração dessa janela ocorreu através dos estudos de dois psicólogos chamados: Joseph Luft e Harry Ingham. Em 1961, os psicólogos citados estudaram sobre a personalidade humana e, com o objetivo de ajudar-nos a compreender melhor nossa percepção sobre nós mesmos e em relação aos outros, propôs o estudo da personalidade através da figura que segue:

|                            | Conhecido pelo eu          | Não conhecido pelo eu          |
|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Conhecido pelos outros     | <b>I</b><br>"EU. ABERTO"   | <b>II</b><br>"EU CEGO"         |
| Não conhecido pelos outros | <b>III</b><br>"EU SECRETO" | <b>IV</b><br>"EU DESCONHECIDO" |

Figura 1 – Estudo da personalidade

A área I (o *eu aberto*) constitui o nosso comportamento em várias atividades, conhecido por nós e por qualquer um que nos observe. Esse comportamento não é o mesmo para todas as situações, mas difere conforme nossa estimativa do que é correto em um ambiente específico e com diferentes grupos de pessoas. Por exemplo, nossa maneira de falar e nossa forma de vestir.

A área II (o *eu cego*) representa nossas características de comportamento que são facilmente percebidas pelos outros, mas de que geralmente não estamos cientes. Por exemplo, alguma demonstração de raiva ou de desprezo por aqueles que discordam de nós, etc. Podemos pensar que esses comportamentos permanecem desconhecidos para nós e, no entanto, são óbvios aos outros.

A área III (o *eu secreto*) representa as coisas sobre nós mesmos que conhecemos, mas que escondemos dos outros. Essas podem variar desde assuntos inconseqüentes até os de grande importância. A pessoa que conta tudo sobre si mesma a alguém totalmente estranho, ou a um vizinho, pode estar agindo assim por incapacidade de comunicação satisfatória com pessoas que significam, afetivamente, muito para ela.

A área IV (o *eu desconhecido*) inclui coisas das quais não estamos conscientes e das quais nem os outros o estão. Por exemplo, alguns assuntos que estão muito escondidos e talvez nunca se tornem conscientes.

## 1.5. Mudanças nos quadrantes

Num grupo novo, a área I, do *eu aberto*, é muito pequena, há pouca interação livre e espontânea. Com o desenvolvimento dos processos de grupo, ela cresce, pois os membros se sentem mais livres para agir autenticamente. A área III decresce proporcionalmente ao crescimento da área I, uma vez que, num clima de crescente confiança recíproca, há menos necessidade de esconder ou negar pensamentos e sentimentos.

Uma área de maior atividade livre nos membros do grupo, provavelmente diminuirá receios e tensões e propiciará possibilidades de orientar os recursos do grupo para a tarefa propriamente dita. Isso significa maior receptividade a informações, opiniões e idéias novas, em si mesmo ou em referência aos processos específicos de grupo.

O fato de esconder ou negar comportamentos, idéias e sentimentos durante o processo interativo exige certo dispêndio constante de energia e por isso a redução da área III (o *eu secreto*) implica menor mobilização de energia para a defesa desse território. Assim, um número maior de necessidades do indivíduo pode encontrar expressão e maiores serão as probabilidades de o indivíduo ficar satisfeito com seu trabalho e de participar plenamente nas atividades do grupo.

A área II (o *eu cego*) leva mais tempo a reduzir-se porque, usualmente, há fortes razões de ordem psicológica para a recusa em ver o que se faz ou sente.

É importante frisar que uma mudança em um dos quadrantes provoca modificações em todos os demais. A insegurança tende a diminuir a lucidez, e a confiança recíproca, a aumentá-la.

## 1.6. A comunicação interpessoal – dar e receber *feedback*

O modelo gráfico Janela Johari permite apreciar o fluxo de informações decorrentes de duas fontes – *eu* e *outros* – bem como as tendências individuais que facilitam ou dificultam a direção e a extensão desse fluxo.

Os processos principais que regulam o fluxo interpessoal *eu-outros*, determinando o tamanho e o formato de cada área da janela, são os seguintes:

- a) busca de *feedback* - consiste em solicitar e receber reações dos outros, em termos verbais ou não-verbais, para conhecer como o seu comportamento está afetando os outros, isto é, *ver-se com os olhos dos outros*;
- b) auto-exposição - consiste em dar *feedback* aos outros, revelando seus próprios pensamentos, percepções e sentimentos de como o comportamento dos outros o está afetando.

A utilização desses dois processos de forma equilibrada e ampla propicia desenvolvimento individual e de competência interpessoal.

Uma área livre muito reduzida pode significar inibição e restrição de comunicação no relacionamento, resultantes, geralmente, de uma das duas fontes de motivação opostas: de um lado, insegurança e, de outro, desejo de controlar os outros. Quanto maior a área livre, provavelmente maior será também a produtividade, apoiada em relacionamento satisfatório. Quando essa área é pequena, indica participação mínima da pessoa numa relação de trabalho e passa a influenciar os sentimentos das outras pessoas e seu grau de investimento emocional e energético nas atividades a serem executadas em comum.

O desequilíbrio nas áreas da janela pode apresentar-se no sentido vertical ou no sentido horizontal, revelando sempre uma superutilização de um dos processos e subutilização do outro, com suas conseqüências prováveis em termos de reações emocionais negativas e disfuncionalidade da dinâmica interpessoal.

Os processos de solicitar *feedback* e de auto-exposição podem revelar preferências consistentes em sua utilização no comportamento interpessoal. Essas tendências, representadas graficamente na Janela Johari, mostram aspectos importantes do relacionamento *eu-outros* sob a forma de estilos interpessoais de comunicação.

## 2. Estilos interpessoais

### 2.1. Estilo interpessoal I

A Janela Johari, pelo formato e proporções de suas áreas, evidencia o predomínio da área desconhecida com seu potencial inexplorado, criatividade reprimida e psicodinâmica pessoal preponderante.

Os dois processos são usados em grau reduzido, trazendo um relacionamento praticamente impessoal. A pessoa parece ter uma carapaça em torno de si, exibindo comportamentos rígidos e aversão a assumir riscos, ficando retraída e observando mais do que participando.

Esse estilo parece estar relacionado a sentimentos de ansiedade interpessoal e busca de segurança, canalizando sua energia para manter-se quase como sistema fechado, ao invés de utilizá-la para autodescoberta e crescimento pessoal.

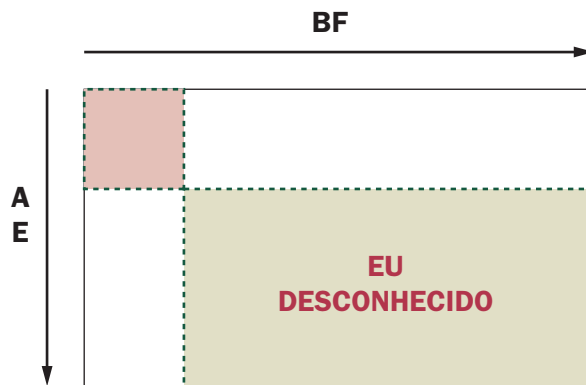


Figura 2 – Estilo interpessoal I

O estilo tende a gerar hostilidade nos outros, pois a falta de relacionamento é, geralmente, interpretada em função das necessidades das outras pessoas, e essa lacuna afeta sua satisfação. É encontrado, com frequência, em organizações burocráticas, nas quais, muitas vezes, é até conveniente evitar abertura e envolvimento.

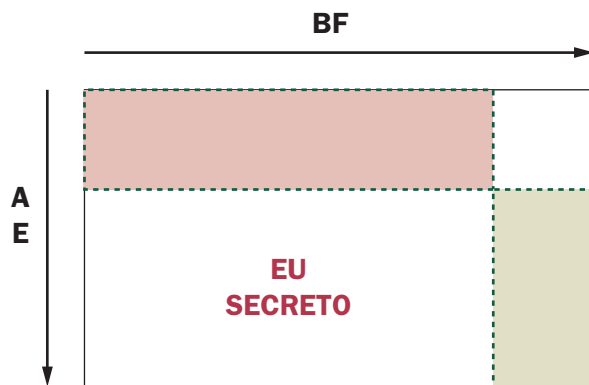
### 2.2. Estilo interpessoal II

Caracteriza-se por uma tendência a perguntar muito sobre si mesmo, como os outros o percebem, o que acham de suas idéias e atos, utilizando preferencialmente o processo de solicitar *feedback*. Ao mesmo tempo, indica pouco desejo de expor-se, ou pouca abertura, o que pode ser interpretado como sinal de desconfiança nos outros.

Diferencia-se do estilo I pela vontade expressa de manter relações com nível razoável de participação no grupo, através de pedidos freqüentes de *feedback*, solicitando informações quanto a idéias, opiniões e sentimentos dos outros. Procura, geralmente, saber a posição dos outros antes de comprometer-se, o que, em longo prazo, acaba

levando as outras pessoas a se irritarem ou se retraírem, gerando sentimentos de desconfiança, reserva, ansiedade, desgosto e hostilidade.

Quanto mais utilizado o processo de solicitar *feedback* e menos o de auto-exposição, mais aumenta e se consolida o *eu secreto*, porquanto o tamanho de sua área está inversamente proporcional à quantidade de informação que flui do indivíduo. Nesse estilo, a pessoa pode ser vista como superficial e distante.



**Figura 3** – Estilo interpessoal II

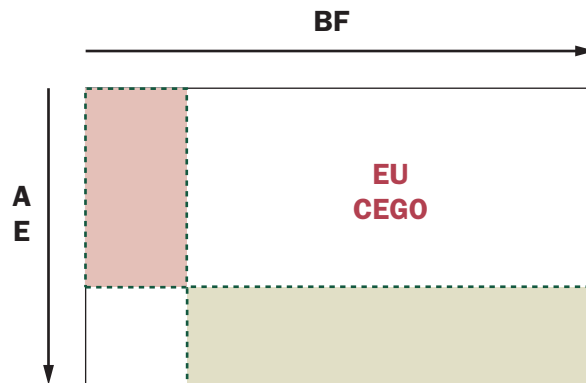
Há, certamente, inúmeras razões para a pessoa não se expor e usar menos o processo de dar informações sobre si mesma. Uma delas pode ser o medo de ser rejeitada ou agredida, outra é não receber aprovação ou apoio, se os outros conhecerem seus verdadeiros pensamentos e sentimentos. O fator subjacente, em ambas as razões, é a concepção de julgamento negativo de sua pessoa, o que poderia estar relacionado com auto-imagem depreciada e sentimentos de insegurança e, no outro extremo, com motivação de auto-afirmação e desejo de manipular ou controlar as outras pessoas através da retenção proposital de informações esclarecedoras. Os outros podem interpretar as motivações da pessoa dos dois modos. Consideram a falta de abertura como sinal de insegurança, passando a desprezar ou menosprezar a pessoa, ou como falta de confiança e tentativa de controle dos outros pelo fato de deixá-los sem pontos de referência quanto a sua posição e reações.

Nas situações de trabalho, pode-se criar um clima de permissividade indevida ou excessiva, em que todos opinam e dão *feedback* ao superior, sem que este complemente o processo com auto-exposição, o que tende a ser disfuncional na comunicação, gerando tensões e sentimentos negativos.

### 2.3. Estilo Interpessoal III

O indivíduo utiliza intensamente o processo de auto-exposição e muito pouco o de solicitar *feedback*. Sua participação no grupo é atuante, dando informações, mas solicitando pouco. Diz às pessoas o que pensa delas, como se sente com relação a elas, sua posição no grupo, podendo criticar freqüentemente a todos, na convicção de que está sendo franco, honesto e construtivo.

Os outros podem percebê-lo como egocêntrico, com exagerada confiança nas próprias opiniões e valorizando sua autoridade, além de insensível ao *feedback* que lhe fornecem. Conseqüentemente, os outros tendem a sentir-se lesados em seus direitos, sem receber a devida consideração e podem desenvolver sentimentos de insegurança, hostilidade, ressentimento e defensividade com relação à pessoa.



**Figura 4 – Estilo interpessoal III**

Esse estilo tende a conservar e ampliar o *eu cego*, pois os outros passam a sonegar informações importantes ou dar *feedback* seletivo e, assim, concorrer para perpetuar comportamentos ineficazes, uma vez que o indivíduo não consegue beneficiar-se da função corretiva do *feedback* dos outros.

A menor solicitação e recebimento de *feedback* também tem razões psicologicamente válidas, correspondendo a reações intrapessoais a tensões variadas, tais como receio de conhecer sua imagem pelos outros, necessidade de não perder poder, autoritarismo, etc. Mesmo exercendo função protetora, o estilo provoca reações disfuncionais na comunicação interpessoal e prejudica a produtividade pelos ressentimentos, hostilidades e, finalmente, apatia decorrentes do processo, afastando a confiança mútua e a criatividade das situações de trabalho.

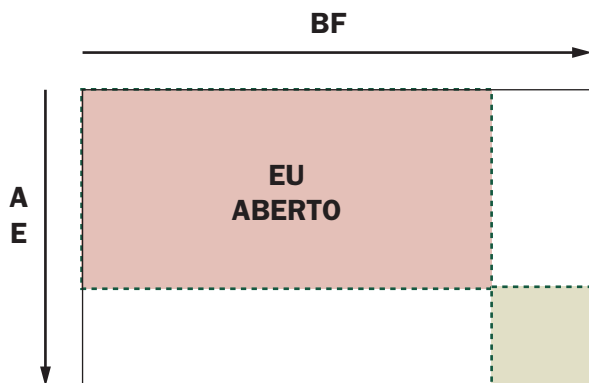
O usuário do estilo, entretanto, não se apercebe de seu papel como fator principal desse estado de coisas, pois a tendência é fortalecer e aumentar sua área cega.

## 2.4. Estilo interpessoal IV

Caracteriza-se pela utilização ampla e equilibrada de busca de *feedback* e de auto-exposição, permitindo franqueza e empatia pelas necessidades dos outros. O comportamento da pessoa, em sua maior parte, é claro e aberto para o grupo, provocando menos erros de interpretação por parte dos outros.

A área maior é a do *eu aberto*, ou de livre atividade, gerando expectativas de maior produtividade, através da redução de conjecturas sobre o que a pessoa está tentando fazer ou comunicar.

Inicialmente, esse estilo pode conduzir à defensividade nos outros, por não estarem habituados a relações interpessoais autênticas, o que pode ser ameaçador ou inadequado até em algumas situações ou contextos. Em médio e longo prazo, entretanto, a tendência é para estabelecer normas de franqueza recíproca, de tal modo que confiança mútua e criatividade possam ser desenvolvidas para um relacionamento significativo e eficaz.



**Figura 5** – Estilo interpessoal IV



## Praticando...

2

➤ Chegou o momento de você observar a sua Janela de Johari. Responda ao questionário abaixo, de acordo com as instruções a seguir:

### Instruções

Abaixo estão listados algumas situações referentes a situações diversas do seu relacionamento com outras pessoas, com duas opções alternativas como respostas (A e B):

Procure atribuir um total de dez pontos às duas alternativas, distribuindo-os segundo uma das seguintes combinações:

( 10/0 ) – ( 0/10 ) – ( 8/2 ) – ( 2/8 ) – ( 6/4 ) – ( 4/6 )

**1 – Se eu entro em conflito com alguém que me é particularmente importante e com quem sinto que tenho que cooperar para atingir um dado fim, eu geralmente:**

- a) (    ) Sinto-me parcialmente responsável e tento me colocar na posição dele, vendo como está sendo afetado.
- b) (    ) Procuro não me envolver muito, pois tenho receio que nossas relações possam romper-se.

**2 – Se ao dialogar com outra pessoa, percebo que a conversa está polarizando em torno de assuntos que me são desconhecidos, na maioria dos casos, eu:**

- a) ( ) Procuro desviar o curso da conversa para assuntos que eu domine.
- b) ( ) Manifesto abertamente meu desconhecimento do assunto e estímulo o prosseguimento da conversa.

**3 – Quando alguém manifesta suas impressões sobre o meu comportamento e sua pouca eficácia, eu, frequentemente:**

- a) ( ) Encorajo-o para que exemplifique e me explique melhor suas impressões.
- b) ( ) Tento explicar-lhe o “porquê” do meu comportamento.

**4 – Se um colega com que tenho um relacionamento próximo passa a evitar-me e a agir de uma forma gentil, mas dissimulada, eu, geralmente:**

- a) ( ) Chamo-lhe a atenção sobre sua atitude e peço-lhe que me diga o que está ocorrendo.
- b) ( ) Comporto-me tal como ele é, relaciono-me superficialmente, já que é isso que ele deseja.

**5 – Se eu e um dos meus colegas tivemos uma discussão acirrada no passado e notei que, a partir de então, ele se sente pouco à vontade junto de mim, eu:**

- a) ( ) Evito agravar a situação e deixo as coisas correrem como estão.
- b) ( ) Chamo a atenção para os efeitos da controvérsia do nosso relacionamento.

**6 – Se você está com algum problema pessoal, torna-se irritável e descarrega sua tensão em coisas sem importância e alguém o alerta sobre isso, você:**

- a) ( ) Diz que está preocupado e gostaria de ficar sozinho, sem ser molestado.
- b) ( ) Escuta as observações, sem tentar justificar sua atitude.

**7 – Se eu observo que alguém com quem tenho um relacionamento relativamente bom está assumindo atitudes que limitam sua eficácia, eu:**

- a) ( ) Guardo minhas opiniões com receio que possa parecer muito intrometido.
- b) ( ) Digo o que acho e como me sinto a respeito dessas atitudes.

**8 – Se numa conversação, alguém, inadvertidamente, menciona algum fato que possa afetar minha área de atuação, eu, usualmente:**

- a) ( ) Procuro estimulá-lo a falar a fim de obter maiores informações.
- b) ( ) Deixo-o à vontade para que, espontaneamente, me dê maiores informações.

**9 – Se eu noto que alguém de minha relação está tenso e preocupado e descarrega sua irritação em coisa pequena, eu:**

- a) ( ) Procuro tratá-lo com muito tato, sabendo que essa fase é temporária e que seu problema não é da minha conta.
- b) ( ) Procuro conversar com ele e mostrar-lhe como está afetando os outros à sua volta, inclusive a mim.

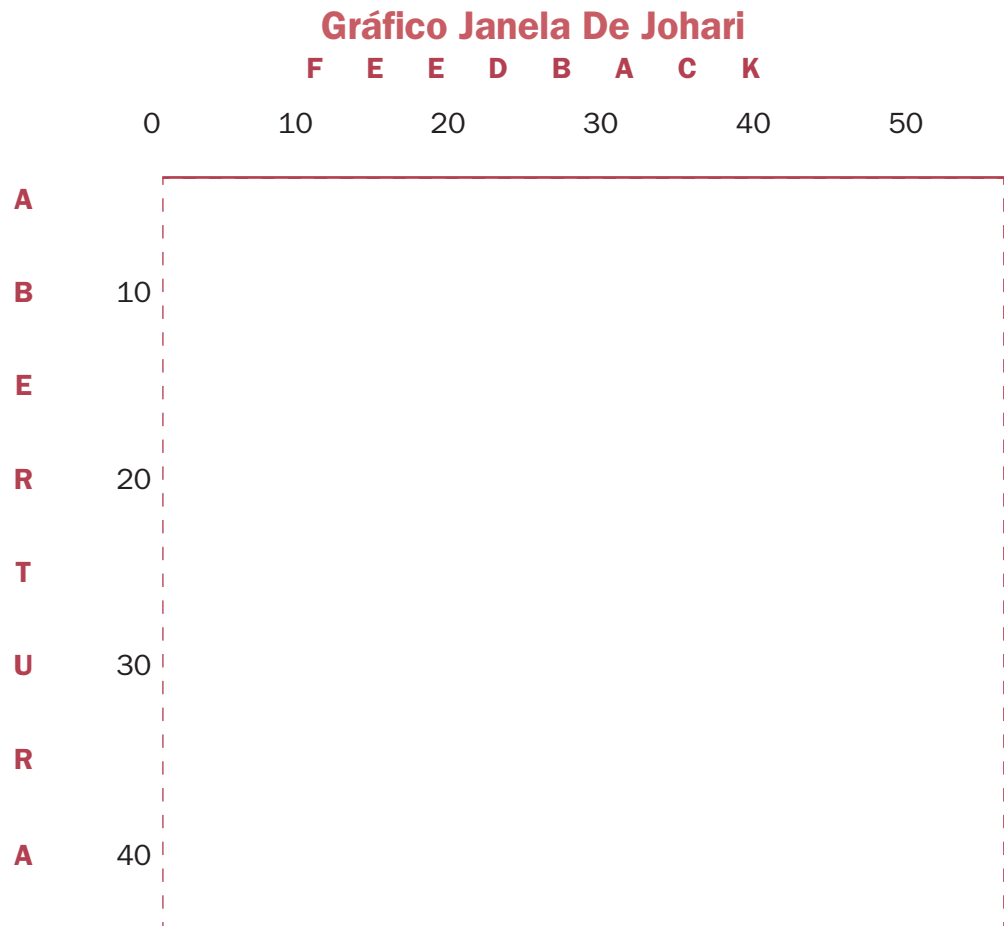
**10 – Conversando com alguém que é muito “sensível”, sobre sua própria atuação, eu, freqüentemente:**

- a) ( ) Evito ressaltar seus erros para não melindrá-lo.
- b) ( ) Enfoco basicamente seus erros numa tentativa de auxiliá-lo.

## Tabulação do Questionário Janela de Johari

| Abertura |       |        |
|----------|-------|--------|
| Questões | Ítems | Pontos |
| 1        | A     |        |
| 2        | B     |        |
| 7        | B     |        |
| 9        | B     |        |
| 10       | B     |        |
| Total    |       |        |

| Feedback |       |        |
|----------|-------|--------|
| Questões | Ítems | Pontos |
| 3        | A     |        |
| 4        | A     |        |
| 5        | B     |        |
| 6        | B     |        |
| 8        | A     |        |
| Total    |       |        |



### 3. Nossa personalidade pode mudar?

Você já se fez essa pergunta? Temos uma vida repleta de acontecimentos agradáveis e desagradáveis. Nossos pensamentos mudam ao passar dos anos, amadurecemos com o tempo, mudamos nossos sonhos, desejos e atitudes. Por exemplo, aos 15 anos você pode ser uma pessoa muito impaciente, que se irrita com facilidade e, aos 40 anos, ter mudado essa característica para ser paciente e já não se irrita com tanta facilidade. Dessa forma, podemos pensar que a nossa personalidade não é imutável, rígida, mas ela é passível de mudanças ao longo do tempo. Podemos entender a personalidade como um agrupamento permanente e peculiar de características que podem mudar em resposta a situações diferentes.

### Leitura Complementar

FRITZEN, Silvino José. **Janela de Johari**. Petrópolis: Vozes, 2002.

Esse livro é excelente no que diz respeito aos exercícios práticos sobre a comunicação interpessoal, especialmente na exploração de dar e receber feedback. Além disso, traz a Janela de Johari de forma detalhada e objetiva, de forma a contribuir para o seu autoconhecimento.



## Resumo

Chegamos ao final de mais uma aula. Nela, estudamos três pontos centrais da nossa disciplina: **a)** a origem do termo personalidade; **b)** a existência de princípios que são inerentes a qualquer definição da palavra personalidade e, por fim, **c)** identificamos os quadrantes da Janela de Johari e sua importância no estudo da personalidade.



## Auto-avaliação

- O que é personalidade?
- Quais os princípios inerentes ao conceito de personalidade?
- Qual a importância da Janela de Johari para o meu auto-conhecimento? Quais os quadrantes e o que representa cada um?

## Referências

BRAGHIROLI, E.M. **Psicologia geral**. Porto Alegre: Vozes, 1990.

DUANE, P. Schultz. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Thomsom Learning Edições, 2006.

FRITZEN, Silvino José. **Janela de Johari**. Petrópolis: Vozes, 2002.

# Anotações

# Anotações

# Anotações





Comportamento intergrupal e grupal

—o Andréa Carla Ferreira de Oliveira



**Governo Federal**  
**Ministério da Educação**

**Projeto Gráfico**

Secretaria de Educação a Distância – SEDIS

**EQUIPE SEDIS | UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN**

**Coordenadora da Produção dos Materiais**

Marta Maria Castanho Almeida Pernambuco

**Coordenador de Edição**

Ary Sergio Braga Olinisky

**Coordenadora de Revisão**

Giovana Paiva de Oliveira

**Design Gráfico**

Ivana Lima

**Diagramação**

Ivana Lima

José Antônio Bezerra Júnior

Mariana Araújo de Brito

Vitor Gomes Pimentel

**Arte e ilustração**

Adauto Harley

Carolina Costa

Heinkel Huguenin

**Revisão Tipográfica**

Adriana Rodrigues Gomes

**Design Instrucional**

Janio Gustavo Barbosa

Luciane Almeida Mascarenhas de Andrade

Jeremias Alves A. Silva

Margareth Pereira Dias

**Revisão de Linguagem**

Maria Aparecida da S. Fernandes Trindade

**Revisão das Normas da ABNT**

Verônica Pinheiro da Silva

**Adaptação para o Módulo Matemático**

Joacy Guilherme de Almeida Ferreira Filho

**Revisão Técnica**

Rosilene Alves de Paiva



**Você verá  
por aqui...**

Nesta aula, vamos compreender o conceito de grupo, os tipos e os atributos básicos dos grupos. A vida em grupo é um desafio constante, pois sabemos que as pessoas são diferentes em relação aos sentimentos, desejos, necessidades e aspirações, mas não temos o hábito de observá-las no que diz respeito ao seu comportamento em grupo.

## Objetivo

- Conhecer o conceito de grupo.
- Perceber diferentes formas de classificação dos grupos.
- Identificar os atributos básicos de um grupo.



## Para começo de conversa...

Você faz parte de algum grupo na sua escola? E no seu trabalho, tem um grupo com que você joga bola no fim do expediente? Ou você faz parte de algum grupo como coral, da igreja, do clube ou outro de sua preferência? Nesta aula vamos conversar sobre o que define um grupo, quais os tipos e como é o funcionamento de um grupo.

# Conceituando Grupo

**P**ara Bowditch e Buono (2002), um grupo consiste em duas ou mais pessoas que são psicologicamente conscientes umas das outras e que interagem para atingir uma meta comum. Para esse autor, os passageiros de um avião não seriam considerados um grupo, porém os participantes de uma excursão aérea seriam um grupo, pois preenchem as condições necessárias para sê-lo, tais como: consciência mútua e interação para atingir uma meta comum.

## Trabalhar em grupo é...

### Leia a história sobre a Assembléia na Carpintaria

Contam que na **Carpintaria** houve, uma vez, uma estranha assembléia. Foi uma reunião do **grupo** de ferramentas para acertar suas diferenças. O **martelo** assumiu a presidência, mas os participantes lhe notificaram que teria que renunciar.

O motivo? Fazia demasiado barulho; além do mais, passava todo o tempo golpeando. O **martelo** aceitou sua culpa, mas pediu que também fosse expulso o **parafuso**, dizendo que ele dava muitas voltas para conseguir fazer alguma coisa.

Diante do ataque, o **parafuso** concordou, mas, por sua vez, pediu a expulsão da **lixa**. Dizia que ela era muito áspera no tratamento com os demais, entrando sempre em atritos.

A **lixa** acatou, com a condição de que se expulsasse o **metro**, que media os outros segundo sua medida, como se fora o único perfeito.

Nesse momento entrou o **carpinteiro**, juntou o material e iniciou o seu trabalho. Utilizou o martelo, a lixa, o metro, o parafuso, o serrote e outras ferramentas. Após algumas horas de trabalho, uma rústica madeira se converteu num fino móvel.

Quando a carpintaria ficou novamente só, a assembléia reativou a discussão. Foi, então, que o **serrote** tomou a palavra e disse: “Senhores, ficou demonstrado que temos **defeitos**, mas o carpinteiro trabalha com nossas **qualidades**, com nossos pontos valiosos. Assim, não pensemos em nossos pontos fracos e concentremo-nos em nossos pontos fortes.”

A assembléia entendeu que o **martelo** era forte, o **parafuso** unia e dava força, a **lixa** era especial para limar e afinar asperezas e o **metro** era preciso e exato. Sentiam alegria pela oportunidade de trabalharem juntos.



Ocorre o mesmo com os seres humanos. Basta observar e comprovar. Quando uma pessoa busca defeitos em outra, a situação torna-se tensa e negativa; ao contrário, quando busca, com sinceridade, os pontos fortes dos outros, florescem as “melhores conquistas humanas”.

É fácil encontrar defeitos, qualquer um pode fazê-lo.

Mas encontrar qualidades... isto é para os sábios!!!

(TEXTOS..., 2001, p. 112)

Após a leitura do texto, você deve ter percebido a necessidade um dos outros para que o trabalho tivesse sucesso. O exemplo mostrou que é preciso cada um estar consciente do outro e ter metas estabelecidas.



## Os diferentes tipos de grupos...

**V**ocê já tentou caracterizar o seu grupo da escola, do bate-bola no fim de semana ou da balada na sexta-feira? No nosso dia-a-dia fazemos parte de vários grupos, do grupo da família; dos amigos íntimos, dos colegas da escola e do trabalho, da igreja e de tantos outros grupos que fazem parte da nossa vida. Mas como diferenciar um grupo do outro? Quais os critérios para classificar um grupo e outro? Os estudiosos sobre comportamento em grupo definiram os grupos em categorias distintas, as quais são as seguintes: grupos primários e secundários; grupos formais e informais; grupos homogêneos e heterogêneos, grupos interativos ou nominais; grupos permanentes e temporários.

## Grupos primários e secundários

Lembra do grupo da família e dos amigos mais íntimos, citados anteriormente? São classificados como grupos primários, pois estes são voltados para os relacionamentos interpessoais diretos, enquanto os grupos secundários são voltados principalmente para atividades ou metas definidas. Como exemplo dos grupos secundários, podemos pensar nos colegas da escola, com os quais nos reunimos para realizar atividades escolares. Embora os grupos primários sejam diferentes dos secundários, os primeiros podem surgir do segundo. Um exemplo disso é um grupo de escola, ou seja, o grupo do Cefet, do Curso Técnico em Comércio é um grupo secundário, tendo em vista ter metas e estar voltado para realização de atividades. Desse grupo com objetivos definidos pode surgir uma relação mais próxima entre alguns colegas de sala de aula, os quais se reúnem todas as vezes em que é solicitada alguma atividade em grupo. Ou seja, esse grupo surgiu com o objetivo de concluir um curso, mas pode naturalmente criar laços de amizade os quais irão além desse curso. Os colegas de sala podem se transformar em grandes amigos e assim continuar por toda a vida.



Na verdade, é muito provável que isso tenha acontecido com você ainda na sua infância, quando você era uma criança ou já adolescente. Na escola, iniciamos com um grupo secundário e espontaneamente vamos formando grupos menores, de acordo com a afinidade e identificação e, quando menos esperamos, esses simples colegas de sala de aula passam a ser grandes amigos.

## Grupos formais e informais

Você, como aluno de uma determinada escola ou funcionário de uma empresa pertence a que tipo de grupo? Formal ou informal? Você escolheu as pessoas com as quais estuda na mesma sala de aula que você? Se você trabalha, pode dizer com quem gostaria de trabalhar? Sabemos que existem alguns grupos com os quais nos sentimos muito bem, transmitimos paz, segurança e até nos identificamos com as pessoas que o formam. Já em outros grupos ocorrem conflitos e às vezes não temos identificação com ele, nem gostamos das pessoas que compõem o grupo. Então, como definir esses grupos?



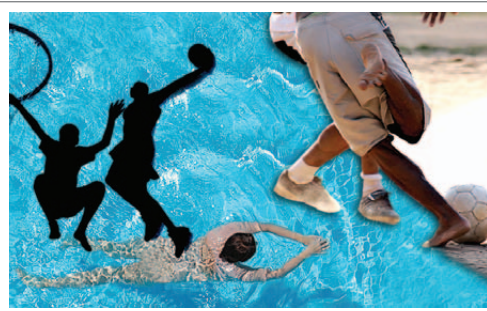
Os grupos formais são aqueles que têm metas estabelecidas, voltadas para objetivos, e que são explicitamente formados como parte da organização, tais como grupos de trabalho, departamentos, equipes de projeto. E os grupos informais são aqueles que surgem com o passar do tempo, através da interação dos membros da organização. Embora esses grupos não tenham quaisquer metas formalmente definidas, eles têm metas implícitas, que são freqüentemente recreativas e interpessoais (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 96).

## Grupos homogêneos e heterogêneos



Você tem a mesma idade dos colegas da escola? Ou dos seus amigos mais íntimos? Tem os mesmos gostos que eles? Provavelmente você está na mesma faixa etária que os seus colegas de sala ou seus amigos, mas quanto às suas preferências em relação a eles, até podem ter gostos em comum, assim como pensamentos e desejos, mas vocês também têm suas diferenças, seja em pequenas coisas, como preferir macarrão e não arroz, como seu melhor amigo, ou tomar coca-cola e não guaraná. Você deve estar se perguntando: quais os critérios para ser homogêneo ou heterogêneo?

É muito relativa essa classificação, pois quando falamos em homogeneidade ou heterogeneidade estamos pensando em uma característica especificamente e não na totalidade das características. Para dizer se um grupo é homogêneo, precisamos primeiro deixar claro qual a característica que está sendo observada. Um exemplo disso pode ser o seu grupo da sala de aula, pois dizemos que um grupo é homogêneo observando a faixa etária, já que todos os alunos estão na faixa dos 15 aos 20 anos. Mas esse mesmo grupo pode ainda ser chamado de heterogêneo quanto ao gosto pelo esporte, pois o grupo é dividido: alguns alunos gostam de jogar futebol, já outros, de jogar basquete, e um grupo menor adora nadar.



## Grupos interativos ou nominais

Você lembra o seu primeiro dia de aula na escola? Ou quando você foi convidado para aquela festa em que não conhecia quase ninguém? São grupos interativos ou nominais?

Para Bowditch e Buono (2002), os grupos interativos são aqueles nos quais os participantes se envolvem diretamente, com algum tipo de intercâmbio entre si. E os grupos nominais são aqueles cujos membros interagem indiretamente entre si.

Grupo em que há relação entre você, aluno, e o professor a distância constitui um grupo nominal, pois o contato é indireto, não existe contato presencial, a não ser através da figura do monitor das aulas e, se existir, será apenas em alguns encontros. E grupos como o do seu ambiente de trabalho, no qual os colegas têm contato freqüente e constante são grupos interativos.



## Grupos permanentes e temporários

Sua família é um grupo permanente ou temporário? E seus amigos de infância? E aquele grupo que se reuniu apenas para ajudar no combate à dengue no seu bairro ou escola?

De acordo com Bowditch e Buono (2002), um grupo temporário é aquele formado com uma tarefa ou problema específico em mente e cuja dispersão é algo esperado assim que o grupo concluir a tarefa. Já os grupos permanentes são aqueles de quem se espera continuidade ao longo de diversas tarefas e atividades. Então, podemos chegar à conclusão de que a sua família e seus amigos fazem parte de grupos permanentes, e o grupo de combate ao dengue constituem um grupo temporário.





## Praticando...

1

Vamos classificar os seguintes grupos quanto a: primário ou secundário; formais ou informais; homogêneo ou heterogêneo; interativos ou nominais; permanentes ou temporários.

Abaixo de cada figura escreva a classificação do grupo.

## Responda aqui

a)



---

---

---

b)



---

---

---

c)



---

---

---

d)



---

---

---

# Atributos básicos dos grupos

Os grupos de trabalho não são multidões desorganizadas. Eles possuem uma estrutura que modela o comportamento de seus membros e torna possível a explicação e a previsão de boa parte dos indivíduos, bem como o desempenho do grupo em si. Quais são essas variáveis estruturais? Podemos citar entre elas os papéis, as normas, o status, o tamanho do grupo e o seu grau de coesão. (ROBBINS, 2005, p. 189).

Para entender melhor a estrutura do grupo proposta por Robbins vamos estudar sobre cada uma das variáveis citadas por ele.

## Papéis

O que você está fazendo agora? Estudando? Este é o seu papel no momento: você é um estudante. Mas ainda hoje você deverá voltar a sua casa e assumir outros papéis como o de filho, irmão, neto ou até mesmo pai, se você já tem filhos, e se é casado, o papel de esposo e dono de casa. Perceba a quantidade de papéis que temos ao longo da nossa vida.

Para Bowditch e Buono (2002), a definição de papel se refere aos diferentes comportamentos que as pessoas esperam de um indivíduo ou de um grupo numa certa situação.

## Vamos a um estudo de caso...

Bill Patterson é gerente da fábrica da Electrical Industries, um grande fabricante de equipamentos elétricos situado em Phoenix, no Estado do Arizona. Ele desempenha diversos papéis em seu trabalho: é funcionário da Eletrical Industries, membro da gerência de nível médio, engenheiro eletricista e o principal porta-voz da empresa junto à comunidade. Fora do trabalho, Bill desempenha ainda outros papéis: marido, pai, católico, membro do Rotary Clube, jogador de tênis, sócio do Thunderbird Country Club e síndico do condomínio onde mora. Muito desses papéis são compatíveis entre si; outros geram conflitos. Por exemplo, de que maneira sua postura religiosa afeta suas decisões administrativas em assuntos como demissões, artifícios de contabilidade ou informações para os órgãos governamentais? Uma recente oferta de promoções exige que ele mude de cidade, embora sua família goste de morar em Phoenix. Como conciliar as demandas de sua carreira profissional com as demandas de seu papel como chefe de família?

(ROBBINS, 2005, p. 189).

Gostou da história de Bill? Observou que ele tem papéis diversos e seu comportamento varia de acordo com cada um deles?

## Normas



Você segue normas? Na sua escola ou no seu trabalho você é obrigado a usar um fardamento? Caso utilize fardamento, esse comportamento é decorrente de uma norma estabelecida pela organização e você, como membro dela, deve seguir a norma.

Para Robbins (2005), todos os grupos estabelecem normas, ou seja, padrões aceitáveis de comportamento que são compartilhados por todos os membros do grupo. As normas norteiam o comportamento dos componentes, indicando o que deve ou não ser feito em grupo.

## Todas as normas são iguais quanto a sua importância?

Bowditch e Buono (2002) afirma que nem todas as normas têm o mesmo peso. Existem as normas centrais, ou seja, aquelas consideradas como particularmente importantes para o grupo ou para a organização. E as normas periféricas, as quais não são tão importantes para os membros do grupo. A distinção do que é uma norma central ou periférica varia de grupo para grupo. E o desvio das normas periféricas não é punido tão severamente quanto o das normas que o grupo considera como centrais por natureza.

Imaginemos que no seu trabalho ou na sua escola o fardamento seja obrigatório e quem não vier fardado seja punido com a proibição da sua entrada no ambiente escolar ou de trabalho. Podemos considerar como uma norma central, pois a punição foi severa, impediu o acesso à organização. Agora imagine que a norma de uma loja de computadores diz aos seus funcionários que os que chegarem atrasados mais de duas vezes no mês serão punidos, não ganharão a cesta básica do mês. Esta é uma norma mais periférica e não central.

## Status

A posição social que é atribuída a uma pessoa ou a um grupo é o que chamamos status. O status de um gerente é diferente do status de um assistente; o status de um médico também é diferente do de um auxiliar de enfermagem. O status pode advir tanto da posição formal como das qualidades individuais (BOWDITCH; BUONO, 2002). Pensando no caso dos médicos, podemos presenciar enfermeiros com mais status que médicos em uma equipe de saúde, quando é esperado que os médicos tenham mais status pela posição que ocupam na hierarquia de um hospital.



O status também pode ser de um determinado grupo, como exemplo, em uma empresa, o departamento de marketing pode ter mais status que o departamento de compras, pois o primeiro participa de todas as reuniões estratégicas e de planejamento da empresa e tem poder de voz junto a diretoria.

## O tamanho do grupo

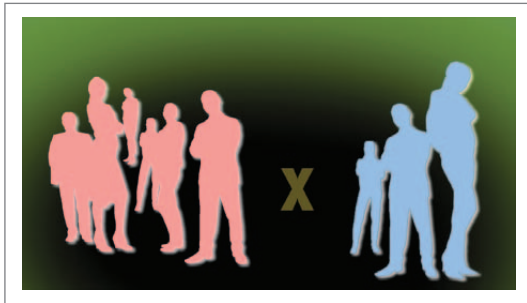
Na visão de Robbins (2005), o tamanho do grupo afeta o desempenho deste, mas o efeito depende de quais variáveis dependentes você vai considerar. Na concepção do autor citado, os grupos menores são mais rápidos na realização das tarefas. Mas se a questão for resolução de problemas, o mesmo autor afirma que grupos maiores conseguem melhores resultados.



## Coesão

O conceito de coesão nos remete à idéia do grau de desejo que os membros de um grupo têm em permanecer juntos e à força de seus compromissos para com o grupo e suas metas (BOWDITCH, BUONO, 2002). Porém, como os grupos são muito diferentes, a coesão também pode ser maior ou menor em cada grupo, ou seja, a sintonia estabelecida entre seus componentes não é uniforme. E para isso, Robbins (2005) faz as seguintes sugestões para aumentar a coesão:

**1. Reduzir o tamanho do grupo.**



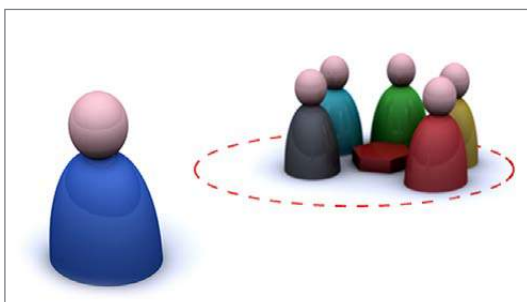
**2. Estimular a concordância sobre os objetivos do grupo.**



**3. Aumentar o tempo que os membros do grupo passam juntos...**



**4. Aumentar o status do grupo e a dificuldade percebida para a admissão nele.**



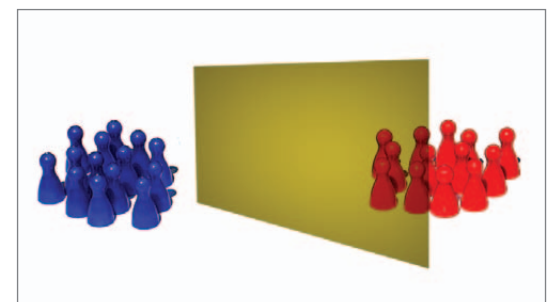
**5. Estimular a competição com outros grupos.**



**6. Dar recompensas ao grupo, em vez de recompensar seus membros individualmente.**



**7. Isolar fisicamente o grupo.**



## Leituras Complementares

HUFFMAN, Karen; VERNON, Mark; VERNON, Judith. **Psicologia**. Coordenação da tradução Maria Emilia Yamamoto. São Paulo: Atlas, 2003.

Neste livro você vai encontrar um capítulo denominado Psicologia social, o qual aborda nossas ações em relação aos outros, a influência social e os motivos para se filiar a um grupo e a tomada de decisão em grupo, entre outros temas da Psicologia.

SOCIEDADE dos poetas mortos. Direção de Peter Weir. [S.l.]: Buena Vista Pictures, 1989.

Vale à pena assistir ao filme Sociedade dos poetas mortos. O filme aborda a relação entre um professor e uma turma de alunos, em que podemos observar os diferentes tipos de grupos estudados e os elementos que compõem um grupo, inclusive com a presença de quebra de normas e conflitos interpessoais.



### Resumo

Nesta aula, abordamos o conceito de grupo, classificamos os grupos em primários e secundários; formais e informais; homogêneos e heterogêneos; interativos e nominais; permanentes e temporários. Além disso, aprendemos que um grupo tem os seguintes atributos básicos: papéis; normas; status; tamanho do grupo e coesão.



### Auto-avaliação

- Qual a importância do estudo do comportamento grupal no meu curso?
- Qual o conceito de grupo?
- Quais os tipos de grupo?
- Quais são os atributos básicos de um grupo?

## Referências

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ROBBINS, Stepehen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TEXTOS selecionados. 28 out. 2001. Disponível em:  
<<http://www.idph.com.br/conteudos/ebooks/TextosSelecionados.pdf>>.  
Acesso em: 28 jul. 2008.

## Anotações

[illegible]











**Governo Federal**  
**Ministério da Educação**

**Projeto Gráfico**

Secretaria de Educação a Distância – SEDIS

**EQUIPE SEDIS | UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN**

**Coordenadora da Produção dos Materiais**

Marta Maria Castanho Almeida Pernambuco

**Coordenador de Edição**

Ary Sergio Braga Olinisky

**Coordenadora de Revisão**

Giovana Paiva de Oliveira

**Design Gráfico**

Ivana Lima

**Diagramação**

Ivana Lima

José Antônio Bezerra Júnior

Mariana Araújo de Brito

Vitor Gomes Pimentel

**Arte e ilustração**

Adauto Harley

Carolina Costa

Heinkel Huguenin

**Revisão Tipográfica**

Adriana Rodrigues Gomes

**Design Instrucional**

Janio Gustavo Barbosa

Luciane Almeida Mascarenhas de Andrade

Jeremias Alves A. Silva

Margareth Pereira Dias

**Revisão de Linguagem**

Maria Aparecida da S. Fernandes Trindade

**Revisão das Normas da ABNT**

Verônica Pinheiro da Silva

**Adaptação para o Módulo Matemático**

Joacy Guilherme de Almeida Ferreira Filho

**Revisão Técnica**

Rosilene Alves de Paiva



**Você verá  
por aqui...**

**A**o longo desta aula veremos o conceito de comunicação, as diferentes intenções da comunicação, assim como frases e atitudes que dificultam a comunicação. Veremos ainda a necessidade do uso do *feedback* e como reagimos ao mesmo. O tema comunicação terá início nesta aula e continuidade nas aulas 6 e 7. Na próxima aula, a ênfase continua sendo comunicação interpessoal e já na aula 7 o foco será comunicação na organização.

- Conceituar comunicação interpessoal.
- Diferenciar informação de comunicação.
- Compreender as diferentes intenções da comunicação.
- Refletir sobre frases e atitudes que dificultam a comunicação.
- Entender a necessidade do *feedback* e os tipos de reações.

## Objetivo

# Para começo de conversa

## Chacrinha

José Abelardo Barbosa de Medeiros é o nome do nosso conhecido e saudoso Chacrinha. Ele foi um dos apresentadores mais respeitados da TV brasileira; era chamado carinhosamente de velho guerreiro. Começou sua carreira no rádio, em 1939; em 1956, foi levado para a TV e até a sua morte, no ano 1988, fez muito sucesso com o irreverente quadro de calouros e a discoteca do Chacrinha. No site do Youtube, você vai encontrar alguns vídeos sobre os programas do Chacrinha, tais como: O cassino do Chacrinha; Legião Urbana recebendo disco de platina; Gretchen; Alceu Valença e Roupas Nova também são atrações que participaram dos programas desse ícone da TV brasileira e que estão nos vídeos do Youtube <<http://www.youtube.com>>.

## “Quem não se comunica se trumbica”

**Chacrinha**, um dos maiores comunicadores que o Brasil já teve, nas décadas de 70 e 80, na televisão brasileira, é o autor dessa frase. O que chacrinha quis dizer aos seus expectadores com essa mensagem? De acordo com o dicionário, trumbicar trata-se de um verbo, e o significado é se dar mal. A mensagem deixada por Chacrinha é que a comunicação é vital para que possamos alcançar êxito em todas as dimensões da nossa vida.

## Conceito de comunicação interpessoal

Primeiro, para que você entenda o que é comunicação interpessoal, leia a definição a seguir:

“A comunicação é como uma rua de duas mãos, e a tarefa de comunicar-se não está concluída até que haja compreensão, aceitação e ação resultante.” (MATOS, 2004, p. 75).

Com base nesse texto de Matos, é interessante perceber o fato de que pensar em comunicação interpessoal nos remete à idéia de reciprocidade, ou seja, só existe comunicação quando duas ou mais pessoas interagem entre si, de forma a atingir uma compreensão clara da mensagem transmitida.

### Vamos a um exemplo...

Você chega ao seu ambiente de trabalho e o seu gerente lhe diz: “Você foi transferido para a loja 2. Agora, inicie o seu trabalho logo.” Você fica sem entender direito o que aconteceu. Você se considera um colaborador exemplar, não chega atrasado, é responsável no trabalho. Você passa a

se questionar sobre o motivo da sua transferência. E toma coragem para procurar o gerente e pergunta: “Por que estou sendo transferido para a loja 2?”. E tem a seguinte resposta:

“Você está indo para a loja 2 pelo seu desempenho demonstrado nesta loja e a intenção da empresa é promovê-lo em, no máximo, 6 meses.” Você respira aliviado, pois na sua cabeça a transferência tinha cheiro de demissão e volta ao trabalho feliz da vida.

Observe que no exemplo acima a comunicação só existiu no momento em que você toma coragem e vai procurar seu gerente para saber o motivo da demissão, ou seja, nesse momento você deixa de ser receptor da mensagem e passa a ser o emissor. Quando existe a troca de papéis, existe a comunicação.

## Existe diferença entre informar e comunicar?

Você acha que existe uma diferença entre informar e comunicar? A seguir vamos apresentar algumas definições sobre ambas as idéias para que você analise suas semelhanças e diferenças.

Para Matos (2004), informar é quando o emissor passa para um receptor um conjunto de dados codificados para o destinatário. Por exemplo, quando estamos passeando de ônibus ou carro pela cidade e de repente percebemos um outdoor com um anúncio de uma determinada loja sobre a coleção inverno. O fato de ler a mensagem não garante a compreensão da mesma. Mas podemos afirmar que no outdoor foi transmitida uma mensagem (conjunto de dados codificados) para que as pessoas que passassem no local pudessem ter a informação de que a loja x está com a sua coleção inverno. Enquanto comunicar ocorre somente quando a informação recebida pelo emissor é compreendida, interpretada (decodificada) e encaminhada de volta ao emissor. Para esse autor, o retorno da informação recebida é o que chamamos de **feedback**, o principal elemento do processo da comunicação.

Voltando ao exemplo do outdoor... Você já sabe que a loja x está com a coleção de inverno. E para conhecer melhor a loja e pesquisar o valor da bota que você deseja comprar, você vai até a loja e chegando lá conhece toda a linha inverno e tira todas as dúvidas sobre cores, tendências e valores dos produtos. Nesse instante, podemos afirmar que você compreendeu a mensagem do outdoor, porque, ao ir até a loja, foi possível dialogar e esclarecer suas dúvidas, ou seja, houve *feedback* para a loja e para você.

### Feed-back

Feedback é um termo da língua inglesa e a tradução literal é retroalimentação, isto é, processar informações recebidas e devolver a mesma. Por exemplo, numa conversa informal você me pergunta a hora e eu digo são 10 para as 4. Com a intenção de confirmar a informação você me diz: “Faltam 10 minutos para as 4 horas, é isso?”



## Praticando...

1

1. Leia os itens a seguir e responda se a mensagem transmitida é uma informação ou uma comunicação.

a) A manchete de jornal listada abaixo é uma informação ou comunicação?

Turismo: Sector busca parceria para construir banheiros nas praias urbanas.  
(Jornal Tribuna do Norte, 5 mar. 2007)



b) Observe o diálogo entre dois adolescentes colegas de faculdade e responda: é uma informação ou comunicação?



[illegible]

# Qual a intenção da comunicação?

O ato de comunicar envolve uma ou mais intenções. Vamos voltar ao papel de Chacrinha como apresentador de TV. Ele, ao assumir o microfone, tinha a intenção de informar seu público sobre os calouros do dia e as principais atrações, como cantores iniciantes e atores de sucesso na TV Globo. Mas, além disso, sua intenção também era divertir, através de chavões como: “Quem quer bacalhau?”; “Eu vim para confundir e não explicar”. Suas roupas e acessórios eram irreverentes, ele usava calças curtas, suspensório, camisas estampadas, óculos enormes e uma buzina para eliminar os calouros de forma engraçada e abrupta. Chacrinha distribuía frutas como abacaxi e banana no seu auditório.

As diferentes intenções da comunicação:

## 1. Informar



A intenção de informar é apenas transmitir uma mensagem, sem preocupação em verificar a compreensão do leitor ou receptor naquele momento. No exemplo, a loja não tem como ter certeza se os seus clientes compreenderam a mensagem apenas com o anúncio do outdoor. Mas tem a intenção de anunciar a nova coleção e atrair clientes até a loja.

Fonte: <<http://www.sinaprosc.com.br/noticias/images/ou-door%20FLORIANOPOLIS.jpg>>. Acesso em: 11 set. 2008.

## 2. Ensinar



A intenção de ensinar está presente no ato do pai demonstrar preocupação em o filho aprender a andar de bicicleta. Na vida, temos muitas maneiras de compreender essa intenção. É quando o nosso gestor nos chama e mostra a melhor forma de resolver um problema ou realizar uma tarefa.

## 3. Educar



Na relação professor x aluno ou pai x filho verificamos o ato de educar, seja através do exemplo, das atitudes, do comportamento exibido.

#### 4. Divertir



A intenção de diversão pode ser também em um ambiente de trabalho, quando percebemos um clima tenso ou simplesmente desejamos um ambiente saudável com os colegas e gestores.

#### 5. Dar ordens



Em alguns momentos faz-se necessário emitir ordens a um grupo de pessoas para que possamos ter o rendimento esperado. Imagine um grupo de operários em uma fábrica sem ter recebido ordem para iniciar a produção... seria o caos na empresa.:

## 6. Chocar



A comunicação também pode ter a intenção de chocar em alguns momentos. Quando recebemos uma notícia como “Atentado no dia 11 de setembro às torres gêmeas do World Trade Center”, qual é a nossa reação? É possível ficarmos totalmente chocados com a atitude das pessoas envolvidas no episódio e com as vítimas.

## 7. Amedrontar



<http://eblooks.files.wordpress.com/2008/06/medo-1003081.jpg>

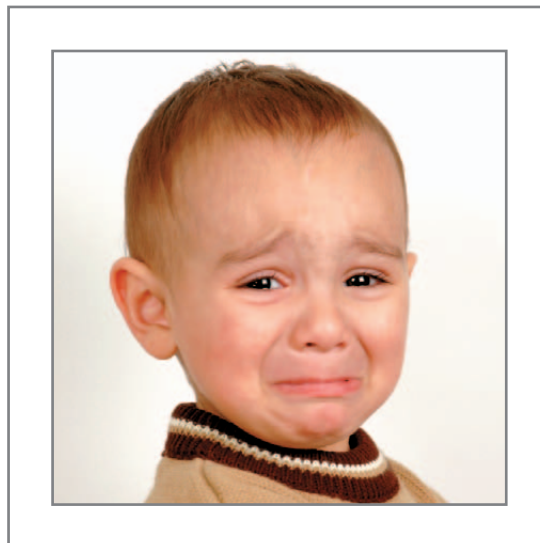
Na comunicação também provocamos medo nas pessoas. Quando um gerente diz: “se você não concluir o trabalho, será demitido”, está ameaçando e causando medo em você.

## 8. Fazer rir



Rir é uma das intenções mais lúdicas da comunicação. Rir faz bem para a saúde, já dizem os especialistas. Na empresa podemos e devemos fazer rir as pessoas em nossa volta. O riso pode ser um bom aliado no combate ao estresse.

## 9. Fazer chorar



Assim como chocar e amedrontar, a comunicação também pode ter a intenção de fazer o outro chorar. Por exemplo, um pai que bate no filho.



## Praticando...

## 2

Leia as frases abaixo e responda qual a intenção da comunicação.

1. “Tá tudo dominado” (Fernando Beira Mar em entrevista à Revista Época, em 12 set. 2002).
2. “Tá tudo dominado” (Letra da música do grupo Furacão, 2000).

Cadê, o grito da galera  
Ualá É rebola rebola  
Levantando o dedinho  
Rebola rebola  
Dominando esse corpinho  
AAAA Eu quero ver tu dominar  
AAAA O Dj já vai tocar porque  
Tá dominado  
Tá tudo dominado  
Tá dominado  
Tá tudo dominado  
Vem gatinha  
Dominando Rebolando até o chão

Você deve ter observado que as frases são as mesmas, mas em contextos diferentes. A frase de Fernando Beira Mar estava se referindo à rebelião em Bangu 1 e desativação do Carandiru, ou seja, ele estava afirmando que quem manda no Brasil é o crime e, além disso, fazendo referência à briga de quadrilhas e à deficiência do sistema carcerário brasileiro. Já o nome da música do grupo Furacão é uma mensagem ao povo brasileiro e aos músicos que não aceitam o *funk* como um estilo musical. A letra da música fala da dominação não apenas da “gatinha”, mas da consolidação do estilo do grupo como música.

# Lendo as entrelinhas da comunicação

Você já presenciou um diálogo entre duas pessoas com raiva ou mágoa uma da outra? Conseguiu compreender com clareza o diálogo? Observou a presença de silêncio em uma das falas ou de frases com o uso de reticências?

Veja o seguinte diálogo:

- Você é um pai muito autoritário! Eu odeio você!
- Meu filho, faço isso é para o seu bem. Você ainda vai dar valor ao seu pai.
- (Silêncio do filho)
- Meu filho, você não tem responsabilidades ainda...

Está claro o silêncio do filho? É uma reflexão ou um desejo de dizer algo ao pai e faltou coragem? E as reticências após a palavra ainda? Significam que o pai acredita que um dia o filho terá responsabilidades, mas no momento não tem.

“O mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito” (Peter Drucker),

Ou seja, ler as entrelinhas da mensagem. No exemplo acima, faltou o filho compreender melhor a atitude do pai e não simplesmente dizer “eu odeio você”. E ao pai, a compreensão do silêncio do filho.

**Leia o texto:**

## **VERMELHO, BRANCO E AZUL**

João ainda não tinha encerrado o resumo do relatório financeiro da companhia, que teria que ser apresentado em reunião de diretoria no dia seguinte. Estava totalmente absorvido por essa tarefa, quando recebeu um telefonema de sua esposa, Maria Beatriz, dizendo que estava com a maior dúvida na escolha da cor do novo estofado do sofá da sala. Laconicamente, João respondeu: “Querida, estou muito ocupado. A cor que você escolher estará ótima! Eu confio no seu bom gosto”. Maria Beatriz não se dá por satisfeita e insiste de forma categórica: “João, é importante que você me ajude a escolher a cor, não quero escutar reclamações depois.” Contundente, João retruca: “Querida, não torre a minha paciência, a cor do estofado não me interessa, estou no fio da navalha para finalizar um relatório que já deveria estar pronto, desde ontem.” Ela devolve: “Interessa sim, senhor; a cor do nosso sofá também é muito importante!” Explosivamente, João grita: “Vermelho, vermelho é ótimo! Tudo no vermelho e pronto, tá muito bom!” Nesse momento, passava pelo corredor da sua célula de trabalho o diretor financeiro da companhia, que ficou muito intrigado com o que acabara de escutar. Não podia entender a exaltação e a aprovação de João para a situação grave pela qual passava a empresa.

Por uma triste coincidência, o relatório, muito bem elaborado por João, e já distribuído para a diretoria, mostrava que os resultados da companhia eram dos piores de toda a sua existência, diga-se de passagem, devido a motivos totalmente alheios ao seu trabalho, que até então era muito elogiado e valorizado por todos na empresa.

Durante a reunião, após a apresentação do resumo do relatório, o diretor financeiro cochichou algo no ouvido do presidente da companhia, que com uma expressão de surpresa e decepção balançou a cabeça negativamente. João achou aquilo muito estranho. Além disso, após o término da reunião, nenhum diretor foi comentar detalhes do relatório com ele, o que era sempre de hábito. O presidente sequer olhou para a sua direção ao deixar a sala de reuniões.

Ao chegar em casa, exausto, João escuta de Maria Beatriz: “Escolhi o branco da paz para o estofado, o vermelho não ficaria nada bem em nossa casa”. No dia seguinte, João chega ao trabalho e fica sabendo que deveria se apresentar ao Departamento de Pessoal, pois tinha recebido “bilhete azul”.

(MATOS, 2004, p. 47-48)

Após a leitura do texto, podemos observar que a comunicação é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos, que comunicar vai além das palavras. É a troca de entendimento e sentimentos (MATOS, 2004).

# Frases que emperram a comunicação e que devem ser evitadas

As frases a seguir podem ser percebidas em qualquer ambiente, e particularmente, são muito frequentes nas organizações de trabalho.

- Já ouvi isso antes ...
- Não vale a pena escutar, eu já sei de tudo isso...
- Tá bom, tá bom ... é só isso? Acabou?
- Isso não é problema nosso!
- Essa idéia é antiga...
- Ok, ok, ok ... Quer falar mais alguma coisa ?



# Atitudes que emperram a comunicação e que devem ser evitadas

- Bocejos.
- Olhar várias vezes para o relógio.
- Olhar desatento.
- Brincar com algo à sua volta.
- Ficar desenhando ou rabiscando no papel de anotações.
- Andar, enquanto o interlocutor tenta expor o assunto.
- Cochilar durante uma conversação.

## Uso do Feedback

O *feedback*, já descrito anteriormente como o retorno de uma comunicação, é de fundamental utilidade para garantir a compreensão da mensagem enviada. Se não existir essa compreensão da mensagem enviada, a comunicação será falha e incompleta.

**Não adianta e-mails, intranet e telefones celulares. Sem feedback e contato humano a comunicação é sempre precária e ineficaz. (MATOS, 2004, p. 57).**

## Damos feedback para:

- Aprovar ou reprovar a mensagem recebida.
- Revelar entendimento e compreensão da mensagem enviada.
- Expressar consideração, respeito.
- Repreender ou elogiar uma pessoa.
- Desabafar e sentirmo-nos aliviados.
- Ajudar outra pessoa a alcançar seus objetivos de maneira efetiva.

## Algumas dificuldades em receber feedback

- Falta de abertura para o diálogo.
- Julgamentos e preconceitos a respeito do emissor ou mesmo da mensagem, antes de examinar o seu conteúdo.
- Tendência em perceber apenas o que lhe convém.
- Dificuldade em pedir esclarecimentos, mesmo havendo dúvidas quanto ao conteúdo da mensagem.
- Desconhecimento do assunto em questão.
- Falta de ambiente e de cultura favorável ao diálogo.
- Inibição, introversão ou dificuldades em expressar-se.
- Inabilidade em perceber o momento e a ocasião mais adequada.
- Medo de magoar e desapontar o interlocutor.
- Temor de ser mal-interpretado.

## Reações ao Feedback

As pessoas costumam reagir de duas formas ao feedback: positivamente ou negativamente. Quando a reação é positiva, elas escutam com atenção, buscando a correção dos erros e adequação da mensagem e recebem o retorno na comunicação como um sinal de amizade e confiança.

Quando a reação é negativa preferem não ouvir o que lhes é dito – recepção seletiva; duvidam dos motivos da pessoa que lhes dá o *feedback*; negam a validade dos dados do *feedback*; racionalizam, procurando justificar seu comportamento e atacam as pessoas que lhes dão *feedback*, apontando-lhes também alguns de seus erros.

## O que fazer para ter êxito na comunicação interpessoal?

- Saiba o que vai dizer.
- A quem vai se dirigir.
- Determine seus objetivos.
- Consulte outras pessoas.
- Saiba como dizer.
- Suas ações devem ser baseadas nas informações adquiridas e de fontes confiáveis.
- Demonstre compreensão pelo outro.
- Compartilhe suas idéias e sentimentos.
- Verifique se a outra pessoa de fato compreendeu a sua mensagem.
- Examine o ponto criticado.
- Evite termos técnicos.
- Expresse o seu interesse.
- Procure ser claro e objetivo.
- Saiba ouvir.

## Leitura complementar

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Esse é um livro muito interessante por abordar a comunicação de forma prática, ou seja, a sua utilização em nosso dia-a-dia. Capítulos sobre comunicação empresarial e função estratégica da comunicação interna são discutidos pelo autor do livro.



## Resumo

Nesta aula, abordamos a comunicação interpessoal, diferenciando a comunicação da informação; conhecemos as diferentes intenções da comunicação, quais sejam: informar; ensinar; educar; divertir; dar ordens; chocar; amedrontar; fazer rir ou chorar, entre outras. Estudamos ainda sobre as frases e atitudes que dificultam a comunicação e sobre o uso do *feedback*, sobre o qual vimos que os tipos de reações ao mesmo podem ser positivas ou negativas. E por fim, o que fazer para ter êxito na comunicação interpessoal.



## Auto-avaliação

- Como posso conceituar a comunicação interpessoal?
- Qual a diferença entre informar e comunicar?
- Qual o significado de *feedback* e para que serve?
- Quais as dificuldades em dar e receber *feedback*?
- Quais as reações ao *feedback*?
- Como faço para ter êxito na comunicação interpessoal?

## Referência

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

## This image shows a full page of blank handwriting practice paper. It features approximately 20 evenly spaced horizontal red lines across the entire page, providing a guide for letter height and placement. The background is a solid off-white color. There are no margins, text, or other markings present.

# Anotações

[illegible]





Vida afetiva

○ Andréa Carla Ferreira de Oliveira



**Governo Federal**  
**Ministério da Educação**

**Projeto Gráfico**

Secretaria de Educação a Distância – SEDIS

**EQUIPE SEDIS | UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN**

**Coordenadora da Produção dos Materiais**

Marta Maria Castanho Almeida Pernambuco

**Coordenador de Edição**

Ary Sergio Braga Olinisky

**Coordenadora de Revisão**

Giovana Paiva de Oliveira

**Design Gráfico**

Ivana Lima

**Diagramação**

Ivana Lima

José Antônio Bezerra Júnior

Mariana Araújo de Brito

Vitor Gomes Pimentel

**Arte e ilustração**

Adauto Harley

Carolina Costa

Heinkel Huguenin

**Revisão Tipográfica**

Adriana Rodrigues Gomes

**Design Instrucional**

Janio Gustavo Barbosa

Luciane Almeida Mascarenhas de Andrade

Jeremias Alves A. Silva

Margareth Pereira Dias

**Revisão de Linguagem**

Maria Aparecida da S. Fernandes Trindade

**Revisão das Normas da ABNT**

Verônica Pinheiro da Silva

**Adaptação para o Módulo Matemático**

Joacy Guilherme de Almeida Ferreira Filho

**Revisão Técnica**

Rosilene Alves de Paiva



Emoção

sentimento

**Você verá  
por aqui...**

O que são emoções e sentimentos; como diferenciar um do outro; quais as reações que temos quando estamos emocionados e qual a importância do afeto em nossa vida e, em particular, no ambiente de trabalho.

- Conceituar afetos.
- Diferenciar emoção de sentimento.
- Compreender a importância dos afetos no ambiente de trabalho.

**Objetivo**



# Para começo de conversa...

Você lembra o seu primeiro beijo, o nascimento do primeiro filho ou o seu primeiro emprego?

Tente pensar como foi o seu primeiro beijo... coração acelerado, mãos suando e um frio na barriga? Essa é uma reação da emoção do primeiro beijo. E você já tem filhos? Qual foi a emoção de pegar no colo? Vê-lo pela primeira vez na maternidade? Caso não tenha filhos, essa emoção pode ter sido com o nascimento de um irmão ou sobrinho. Parece que nesse momento o mais importante é aquele novo ser, é o amor que sentimos por ele. Mas isso é emoção ou sentimento?

E o seu primeiro emprego? Você dormiu tranquilo na véspera do primeiro dia? Ou ficou imaginando o que poderia encontrar por lá? As pessoas gostariam de você? Como seria o ambiente de trabalho e tantos outros questionamentos? Vamos iniciar conceituando o que é um afeto.

# O que são os afetos?

**N**a nossa vida temos pensamentos, sonhos, desejos, fantasias e afetos, sendo este último definido como nossos sentimentos e emoções. O importante é que cada ser humano saiba viver, como nos diz a letra da música de Roberto Carlos “É preciso saber viver”.

Quem espera que a vida  
Seja feita de ilusão  
Pode até ficar maluco  
Ou morrer na solidão  
É preciso ter cuidado  
Pra mais tarde não sofrer  
É preciso saber viver  
Toda pedra do caminho  
Você pode retirar  
Numa flor que tem espinhos  
Você pode se arranhar  
Se o bem e o mal existem  
Você pode escolher  
É preciso saber viver  
É preciso saber viver  
É preciso saber viver  
É preciso saber viver  
Saber viver, saber viver!

(Roberto Carlos – *É preciso saber viver*)

A composição nos chama atenção para a necessidade de saber viver, mesmo diante das dificuldades e dos sofrimentos pelos quais passamos. E nesta aula vamos compreender que os sentimentos e as emoções dão um colorido à nossa vida. Para Bock (2002) existem dois afetos que constituem a vida afetiva: o amor e o ódio. Eles estão presentes na nossa vida de forma integrada aos nossos pensamentos, fantasias e sonhos, os quais, para a autora, podem ser agradáveis ou desagradáveis.



# Emoção x sentimento

**Q**uando estamos surpresos diante de alguém ou de alguma coisa, nosso ser fica paralisado, sentimos um frio na barriga, o coração batendo mais forte. A emoção é uma forma de manifestar o afeto e o que a caracteriza são as reações intensas e breves do nosso organismo, em resposta a um acontecimento inesperado ou a um acontecimento muito aguardado (BOCK, 2002). Por exemplo, quando estamos apaixonados, nosso organismo apresenta reações como batimento cardíaco acelerado, suor nas mãos, entre outros. Isso é uma emoção!

Para compreender melhor, vamos a um acontecimento que presenciei no dia 31 de julho de 2008. Para isso, observe a foto abaixo de um aluno concluinte do Curso Tecnólogo em Gestão de Pessoas, aos seus 70 anos, no dia da colação de grau.



Félix é o nome do nosso mais novo gestor de recursos humanos no mercado da cidade de Natal. E se você olhar para essa foto, vai verificar um brilho nos olhos, uma felicidade estampada no rosto por esse ser um momento único em sua vida, é a realização de um sonho, pois depois de mais de 20 anos sem estudar conseguiu concluir um curso de nível superior. A emoção desse dia para Félix vai ficar eternizada em sua memória e, me atrevo a dizer, na minha, pois na condição de professora, também fui tomada de uma forte emoção ao presenciar tamanha alegria. A emoção esteve presente durante os dois anos e meio de curso. Félix, durante o curso, passou por problemas de saúde, mas nada abalou seu desejo de concluí-lo e, a cada semestre, o mesmo entregava aos seus professores uma poesia como forma de demonstrar a sua emoção em estar buscando a realização de um sonho.

Mas acredito que a emoção sentida por Félix nesse dia será, aos poucos, transformada em um sentimento, pois a emoção tem uma característica de ser transitória, já o sentimento, de ser permanente e mais sereno, além de não serem necessárias as reações do organismo. Daqui a alguns meses ou anos Félix lembrará esse dia, não mais com o coração acelerado ou tremor nas pernas, fruto da emoção do momento, mas de forma madura e com um sentimento de saudades. Os sentimentos são uma forma mais serena de expressar nosso afeto, como exemplo, o amor que sentimos por alguém, o qual atinge um estágio de maturidade que as reações descritas na paixão, como coração acelerado e mãos suando, não estão mais presentes.

## Tipos de emoções

Temos uma variedade enorme de emoções, tais como: surpresa, raiva, nojo, medo, vergonha, tristeza, desprezo, alegria, paixão. E concordamos com Bock (2002) na seguinte afirmação: “Não temos por que esconder nossas emoções. Elas são nossa própria vida, uma espécie de linguagem na qual expressamos percepções internas... são fortes; intensas, mas não imutáveis”.

O homem, em nossa sociedade, durante muito tempo foi censurado por expressar suas emoções. Frases como “homem não chora” ainda permanecem vivas em algumas pessoas. Mas se sabe que as emoções são inerentes ao ser humano, independentemente de sexo, cor, raça ou religião. Expressar as emoções proporciona maior leveza e menor risco de adoecer.

Leia a letra da música abaixo e responda à atividade:

“Eu fico com a pureza da resposta das crianças  
É a vida, é bonita e é bonita  
Viver e não ter a vergonha de ser feliz  
Cantar.. (E cantar e cantar...) A beleza de ser um eterno aprendiz  
Ah meu Deus!  
Eu sei... (Eu sei...) Que a vida devia ser bem melhor e será  
Mas isso não impede que eu repita  
É bonita, é bonita e é bonita

Viver e não ter a vergonha de ser feliz  
Cantar.. (E cantar e cantar...) A beleza de ser um eterno aprendiz  
Ah meu Deus!  
Eu sei... (Eu sei...) Que a vida devia ser bem melhor e será  
Mas isso não impede que eu repita  
É bonita, é bonita e é bonita

E a vida?  
E a vida o que é diga lá, meu irmão?  
Ela é a batida de um coração?  
Ela é uma doce ilusão?  
Mas e a vida?  
Ela é maravilha ou é sofrimento?  
Ela é alegria ou lamento?  
O que é, o que é meu irmão?

Há quem fale que a vida da gente  
É um nada no mundo  
É uma gota, é um tempo  
Que nem dá um segundo,  
Há quem fale que é um divino  
Mistério profundo  
É o sopro do Criador  
Numa atitude repleta de amor  
Você diz que é luta e prazer;  
Ele diz que a vida é viver;  
Ela diz que o melhor é morrer,  
Pois amada não é  
E o verbo sofrer.

Eu só sei que confio na moça  
E na moça eu ponho a força da fé  
Somos nós que fazemos a vida  
Como der ou puder ou quiser

Sempre desejada  
Por mais que esteja errada  
Ninguém quer a morte  
Só saúde e sorte

E a pergunta roda  
E a cabeça agita

Eu fico com a pureza da resposta das crianças  
É a vida, é bonita e é bonita

Viver e não ter a vergonha de ser feliz  
Cantar.. (E cantar e cantar...) A beleza de ser um eterno aprendiz  
Ah meu Deus!  
Eu sei... (Eu sei...) Que a vida devia ser bem melhor e será  
Mas isso não impede que eu repita  
É bonita, é bonita e é bonita (bis)

(Gonzaguinha - O que é o que é)



## Praticando...

1

## Responda aqui

➤ A partir da leitura da letra da música “O que é o que é?”, de Gonzaguinha” procure refletir sobre os afetos, classificando-os em emoção ou sentimento. Lembre-se de que emoção vem acompanhada de reação do organismo e é breve e passageira, já o sentimento não vem acompanhado de reações do organismo e é mais duradouro.

## Os afetos enigmáticos

Algumas vezes temos afetos por pessoas que não sabemos como explicar. Ficamos sem entender o que aconteceu ao termos, por exemplo, raiva de um colega sem que ao menos tenhamos conversado com ele, ou quando temos motivos para não gostar de alguém e mesmo assim gostamos. São afetos a que chamamos de enigmáticos, pois não compreendemos a razão deles, já que os motivos que existem para explicá-los estão no nosso inconsciente. Segundo Bock (2002), muitas vezes, nossa reação não condiz com o que sentimos (com o que o outro esperava), ou seja, nem sempre o comportamento está em conformidade com os nossos afetos, os quais não queremos (ou não podemos) demonstrar. Vejamos a música de Adriana Calcanhoto chamada “Mentiras”, sugerida por Bock (2002) como afeto enigmático.

### Mentiras

(Adriana Calcanhoto)

Nada ficou no lugar  
Eu quero quebrar essas xícaras  
Eu vou enganar o diabo  
Eu quero acordar sua família...

Eu vou escrever no seu muro  
E violentar o seu gosto  
Eu quero roubar no seu jogo  
Eu já arranhei os seus discos...

Que é pra ver se você volta,  
Que é pra ver se você vem,  
Que é pra ver se você olha,  
Pra mim...

Nada ficou no lugar  
Eu quero entregar suas mentiras  
Eu vou invadir sua alma  
Queria falar sua língua...

Eu vou publicar os seus segredos  
Eu vou mergulhar sua guia  
Eu vou derramar nos seus planos  
O resto da minha alegria...

Que é pra ver se você volta,  
Que é pra ver se você vem,  
Que é pra ver se você olha,  
Pra mim... (2x)

Você deve ter observado na letra da música uma incoerência entre o comportamento e o afeto, como “eu já arranhei os seus discos... que é para ver se você volta”.



# Os afetos no ambiente de trabalho

**V**ocê já deve ter escutado a seguinte frase: “quando entrar na empresa deixe seus problemas da porta para fora”, ou seja, nas entrelinhas podemos compreender que os sentimentos e as emoções não devem estar presentes no ambiente de trabalho. Mas isso é possível? Conseguimos de fato deixar de pensar, por exemplo, na briga que tivemos com nossa mãe ou esposo(a) ao sair para o trabalho? Na raiva que tivemos do colega de trabalho no dia anterior? Ou no amor que temos pelo nosso filho recém-nascido? Sabe-se que o ser humano é complexo por natureza e não existe como separar dele as emoções e os sentimentos vivenciados. O que se pode é administrar da melhor forma esses afetos, ou seja, precisamos ter serenidade no ambiente de trabalho para que possamos desenvolver nossas atividades. Existem empresas que têm um psicólogo para que o funcionário possa procurá-lo e falar das suas preocupações, ou mesmo as que não têm psicólogo podem pensar nos seus gerentes como pessoas que, além de orientar o trabalho, também podem ouvir seus colaboradores em suas inquietações. Se as empresas reprimirem as emoções dos trabalhadores, isso pode causar prejuízo à saúde dos membros e levar, inclusive à depressão. Veja o artigo abaixo.

### **“Reprimir emoções no trabalho pode levar à depressão, diz estudo”**

As pessoas que precisam reprimir suas emoções por motivos profissionais podem acabar desenvolvendo depressão e outros problemas de saúde, sugere um estudo realizado na Universidade de Frankfurt, na Alemanha.



De acordo com a pesquisa, publicada na revista científica *Gehirn & Geist*, especializada em neurologia e psicologia, profissionais como aeromoças e telefonistas, que precisam sorrir com frequência e ser cordiais com o público, reprimem dessa forma seus sentimentos agressivos.

“Essa atitude é prejudicial ao coração e pode causar problemas psiquiátricos como a depressão”, explica Dieter Zapf, autor do estudo. “Quanto mais uma pessoa reprime seus sentimentos, mais risco ela corre.” Insônia e dores de cabeça.

Para realizar a pesquisa, Zapf analisou dois grupos de estudantes que eram funcionários de um centro de telemarketing – o primeiro deveria ser sempre cordial ao telefone, enquanto o segundo poderia rebater as críticas dos clientes

O pesquisador analisou o batimento cardíaco dos participantes dos dois grupos, e os resultados indicaram que aqueles que foram orientados a serem cordiais registraram um ritmo cardíaco bem mais acelerado do que os outros participantes, que não precisaram reprimir seus sentimentos.

“A dissonância entre o que uma pessoa sente e o que ela exprime acaba causando uma grande fadiga emocional”, alerta o professor.

Zapf ressalta ainda que a tensão causada pelo riso forçado pode provocar outros problemas, como insônia, dores de cabeça e aumento da ansiedade.

O pesquisador recomenda que profissionais que trabalham em contato permanente com o público façam pausas regulares para dar vazão às suas emoções. Além disso, ele aconselha que esses funcionários mudem de setor sempre que possível para evitar o estresse.

**Fonte:** <[http://terapiascognitivas.com.br/snw/index.php?option=com\\_content&task=view&id=80&Itemid=1](http://terapiascognitivas.com.br/snw/index.php?option=com_content&task=view&id=80&Itemid=1)>.

**Acesso em:** 3 set. 2008.



## Praticando...

2

➤ Agora que você já sabe o que são afetos, como diferenciar emoção de sentimento, procure pensar nas últimas 24 horas em tudo que você fez, quando estava em casa, no estágio ou trabalho, se namorou, discutiu com alguém, teve uma emoção como alegria ou raiva de alguém e faça um relato abaixo de quais foram as emoções e os sentimentos vivenciados.

| Emoção | Sentimento |
|--------|------------|
|        |            |
|        |            |
|        |            |
|        |            |
|        |            |
|        |            |
|        |            |
|        |            |
|        |            |
|        |            |

## Leitura complementar

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Neste livro você encontrará um capítulo sobre as relações humanas no trabalho, sobre o trabalho e a satisfação das necessidades.



## Resumo

Nesta aula, estudamos que os afetos são divididos em emoções e sentimentos. As emoções são acompanhadas de reações do nosso organismo e são passageiras, já os sentimentos não vêm acompanhados de reações do organismo e são duradouros. Estudamos também sobre os afetos enigmáticos e alguns tipos de emoções, como raiva, medo, alegria, entre outros. Compreender os afetos no ambiente de trabalho é fundamental para garantir a saúde mental do trabalhador, caso contrário, sua saúde pode ser afetada, inclusive em empresas que reprimem as emoções já existem dados sobre a ocorrência de depressão entre os seus colaboradores.



## Auto-avaliação

1. O que são afetos?
2. Como diferenciar as emoções dos sentimentos?
3. Qual a importância dos afetos em nossa vida?
4. Reprimir as emoções no trabalho pode levar à depressão?

## Referência

BOCK, Ana Mercês Bahia. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de Psicologia. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CALCANHOTO, Adriana. Mentiras. In: CALCANHOTO, Adriana. **Perfil**. São Paulo: Som Livre, 2001.

CARLOS, Erasmo; CARLOS, Roberto. É preciso saber viver. In: TITÃS. **Volume dois**. [s.l.]: Warner Music, 1998.

CENTRO DE PESICOTERAPIA: cognitivo-comportamental. **Reprimir emoções no trabalho pode levar à depressão, diz estudo**. Disponível em: <[http://terapiascognitivas.com.br/snw/index.php?option=com\\_content&task=view&id=80&Itemid=1](http://terapiascognitivas.com.br/snw/index.php?option=com_content&task=view&id=80&Itemid=1)>. Acesso em: 3 set. 2008.

GONZAGUINHA. O que é o que é?. In: GONZAGUINHA. **Cavaleiro solitário**. São Paulo: Som Livre, 1991.





Motivação

○ Andréa Carla Ferreira de Oliveira



**Governo Federal**  
**Ministério da Educação**

**Projeto Gráfico**

Secretaria de Educação a Distância – SEDIS

**EQUIPE SEDIS | UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN**

**Coordenadora da Produção dos Materiais**

Marta Maria Castanho Almeida Pernambuco

**Coordenador de Edição**

Ary Sergio Braga Olinisky

**Coordenadora de Revisão**

Giovana Paiva de Oliveira

**Design Gráfico**

Ivana Lima

**Diagramação**

Ivana Lima

José Antônio Bezerra Júnior

Mariana Araújo de Brito

Vitor Gomes Pimentel

**Arte e ilustração**

Adauto Harley

Carolina Costa

Heinkel Huguenin

**Revisão Tipográfica**

Adriana Rodrigues Gomes

**Design Instrucional**

Janio Gustavo Barbosa

Luciane Almeida Mascarenhas de Andrade

Jeremias Alves A. Silva

Margareth Pereira Dias

**Revisão de Linguagem**

Maria Aparecida da S. Fernandes Trindade

**Revisão das Normas da ABNT**

Verônica Pinheiro da Silva

**Adaptação para o Módulo Matemático**

Joacy Guilherme de Almeida Ferreira Filho

**Revisão Técnica**

Rosilene Alves de Paiva



**Você verá  
por aqui...**

**A** definição sobre motivação, se a motivação é um fator interno ou externo ao indivíduo e algumas das principais teorias sobre a motivação humana. Verá ainda o que no ambiente de trabalho pode nos motivar? Dinheiro, elogios, prêmios ou apenas o desejo de se sentir realizado profissionalmente.

## Objetivo

- Conceituar motivação.
- Identificar os níveis da Teoria da Hierarquia das Necessidades.
- Diferenciar a existência dos fatores internos e externos da motivação humana.



Fonte: <[www.sociare.com/posts/tags/maurren\\_maggi](http://www.sociare.com/posts/tags/maurren_maggi)>.

Acesso em: 29 out. 2008.

## Para começo de conversa...

**V**ocê deve ter assistido pela TV às olimpíadas em Pequim, em agosto de 2008 e, provavelmente, ficou emocionado com a bela vitória da atleta Maurren Maggi, que ganhou medalha de ouro no salto em distância como a primeira medalhista individual feminina no atletismo Brasileiro. Assim como o sucesso de Maurren, podemos relembrar as meninas do vôlei e César Cielo, primeiro nadador do Brasil a ganhar uma medalha de Ouro. Já pensou sobre o que fez com que essas pessoas ganhassem a medalha de ouro? Treino? Desejo? Equilíbrio emocional na hora da prova? Ou motivação?

Já passou pela sua cabeça qual foi a motivação de Maurren Maggi para voltar a saltar depois de tantas dificuldades vividas, como o episódio ocorrido em 2003 com a atleta, quando, no auge da sua carreira, foi suspensa por dois anos por doping? A atleta argumenta que a substância encontrada estava em um creme cicatrizante utilizado por ela, após uma irritação na perna, causada pela depilação. Após ficar afastada por um período, casar e ter uma filha, a mesma decidiu voltar a treinar e competir nas Olimpíadas de Pequim. Como podemos definir essa decisão de Maurren? O que motivou a mesma a seguir adiante depois do ocorrido há 5 anos? Talvez possamos chamar isso de MOTIVAÇÃO, tema da nossa aula. E, para isso, vamos começar definindo motivação.

# Motivação

**D**e acordo com Robbins (2005), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta. E para melhor entender os elementos chaves dessa definição: intensidade, direção e persistência, voltaremos ao exemplo de Maurren Maggi.

## Intensidade

A intensidade diz respeito ao esforço despendido pela pessoa. Porém, não é apenas a intensidade do esforço que levará a resultados esperados, mas a qualidade desse esforço também é importante para alcançar a meta. No caso de Maurren, não bastava um número grande de treinos, mas além disso, a qualidade desses treinos, ou seja, como foi o desempenho em cada treino e o acompanhamento dos mesmos para a meta final (Olimpíadas).

## Direção

O esforço realizado deve ir em direção aos objetivos a serem alcançados. No caso de Maurren, o desejo pelo Ouro nas Olimpíadas de Pequim.

## Persistência

A motivação tem como um dos elementos chaves também a persistência da pessoa em manter seu esforço, ou seja, o indivíduo continua realizando a atividade até conseguir alcançar seu objetivo ou a sua meta. Para Maurren, a sua meta era Ouro nas Olimpíadas e, para isso, permaneceu firme em seus treinos até chegar o grande dia.



➤ Com base no conceito de motivação estudado e nos elementos chaves (intensidade, direção e persistência), descreva uma atividade que deixa você motivado para realizar (ex.nadar; jogar bola; estudar; vender). Na descrição da atividade, procure usar cada um dos elementos chaves.

## This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins or other markings on the paper.

# A motivação vem de dentro do indivíduo ou é o ambiente que motiva?

**E**ssa é uma pergunta muito comum entre os estudiosos e leigos sobre o assunto – Motivação. Será que o dinheiro é o grande motivador para o trabalho? O que motiva mais é a identificação com o trabalho ou a remuneração recebida? O que faz com que algumas pessoas, que cursaram uma faculdade por três, quatro ou cinco anos venham a exercer suas profissões com muito amor, mesmo tendo consciência de que o salário recebido muitas vezes mal dá para pagar as despesas da casa? Ou ainda, como explicar pessoas que ganham muito bem em seu trabalho atual, mas não se sentem realizadas com as atividades que realizam? Essas são outras questões que nos remetem também à motivação no ambiente de trabalho.

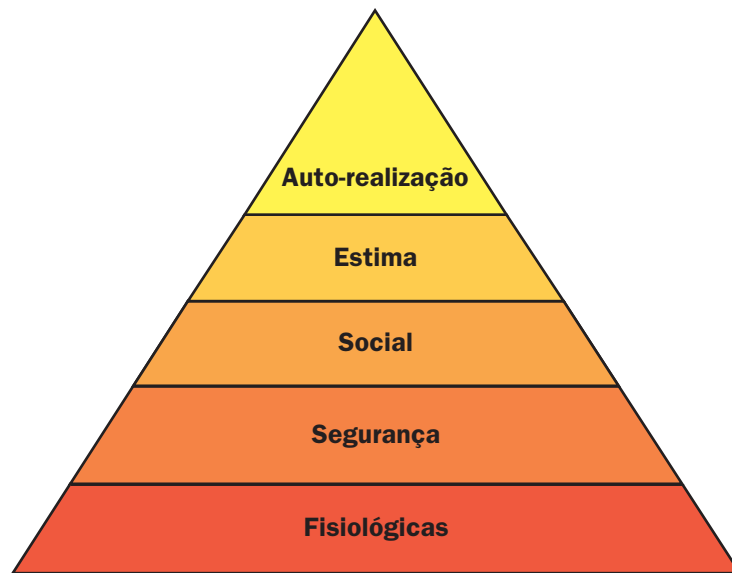
Existem diversas teorias sobre a motivação como tentativas de responder a questões como as listadas acima, entre elas, as mais antigas como a Teoria X e Y; a Teoria da hierarquia das necessidades; a teoria dos dois fatores e teoria contemporâneas como Teoria ERG; Teoria das necessidades de McClelland; Teoria da fixação de objetivos; Teoria do reforço; Teoria do planejamento do trabalho; Teoria da equidade e Teoria da expectativa. Durante esta aula, vamos utilizar a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham **Maslow**, por concordar com Huffman (2003) ao afirmar que Maslow considerou em sua teoria tanto as necessidades biológicas quanto psicológicas, pois para ele o ser humano possui diferentes necessidades que competem entre si para serem saciadas. As necessidades foram agrupadas em cinco níveis, a seguir: fisiológicas; de segurança; sociais; status ou estima e auto-realização (veja no próximo tópico).

## Maslow

Para saber um pouco mais sobre quem foi este importante pensador consulte os anexos desta aula.

## Teoria da Hierarquia das Necessidades

**A**braham Maslow, psicólogo norte-americano, tornou-se conhecido em todo o mundo pela formulação da Teoria da Hierarquia das Necessidades, a qual afirma que o ser humano possui diversas necessidades, mas estas estão organizadas em níveis de hierarquia, os quais são totalizados em cinco, a saber:



## Necessidades Fisiológicas

Para Maslow, na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, tais como: fome, sede, sexo, sono e outras necessidades do organismo. Estas são consideradas necessidades de primeira importância; e a pessoa só vai passar para as necessidades de segurança quando estas forem satisfeitas. Como exemplo, podemos pensar em um aluno que procurar aprender o que está sendo discutido na sala de aula, mas como ele está com fome, não conseguirá se concentrar o bastante para acompanhar o tema em foco pelo professor.

## Necessidades de segurança

Necessidade de sentir-se seguro e protegido, procurar prazer e evitar a dor são exemplos das necessidades desse nível. Uma vez satisfeitas essas necessidades, a pessoa passará para o próximo nível: necessidade social.

## Necessidades sociais

Uma vez tendo satisfeitas as necessidades de sobrevivência e segurança, o indivíduo buscará a necessidade de relacionamentos interpessoais, tais como participar de grupos e fazer amigos.

## Necessidades de Estima

Seguindo a hierarquia proposta por Maslow, satisfeitas as necessidades sociais, o próximo passo é realizar as necessidades de estima, como reconhecimento profissional, a estima pessoal e prestígio, bem como de satisfazer as necessidades do ego, orientando para o sucesso, autonomia e autodesenvolvimento (BOWDITCH, 2002).

## Necessidades de Auto-realização

E por último, as necessidades de auto-realização, as quais seriam uma continuidade do autodesenvolvimento sugerido no final do último nível (necessidade de estima). Na visão de Maslow, o ser humano só vai buscar a auto-realização quando as necessidades anteriores estiverem satisfeitas. Para Maslow, quando uma necessidade é satisfeita, esta deixa de ser motivadora, e o indivíduo passa para o nível seguinte. Por exemplo, se consigo saciar minha fome (necessidade fisiológica), minha motivação agora será de segurança, ou seja, de ter um lugar onde possa me sentir seguro, uma casa que não ofereça risco para minha integridade física, como incêndio ou enchentes.

A teoria de Maslow tem sua validade para nossa sociedade, mas também se fazem necessárias algumas reflexões sobre a mesma, tais como nos diz Bowditch (2002, p. 42):

1. necessidades altamente satisfeitas deixam de ser motivadoras;
2. uma necessidade altamente satisfeita num nível leva a necessidades cada vez mais salientes no nível seguinte;
3. as pessoas podem ser motivadas simultaneamente por necessidades sociais, de ego e de realização pessoal.

Uma pessoa pode, ao mesmo tempo, ter necessidade fisiológica, como sede e, ao mesmo tempo, necessidade de estima, de se relacionar com seus amigos; as necessidades não podem ser vistas de maneira tão rígida, mas sim como complementares.



### Praticando...

2

- Liste quais são as suas necessidades durante o mês corrente, seguindo os níveis da pirâmide de Maslow.

| Níveis             | Necessidades |
|--------------------|--------------|
| 1- Fisiológicas    |              |
| 2- Segurança       |              |
| 3- Sociais         |              |
| 4- Estima          |              |
| 5- Auto-realização |              |

## Comentando a atividade

Você deve ter observado que tem mais de uma necessidade em níveis diferentes ao mesmo tempo. Isso comprova que podemos apresentar mais de uma necessidade sem necessariamente ter satisfeito a necessidade do nível anterior.

# Fatores internos e externos na motivação humana

**F**az-se necessário compreender que a motivação tem origem no desejo que a pessoa tem para fazer algo, ou seja, é uma força que impulsiona a ação, por exemplo, para ser aprovada em um concurso público eu preciso ter essa força interna que vai me direcionar a atingir minha meta. Eu posso estudar nas melhores escolas preparatórias para concurso, mas se em casa eu não estudar horas a fio, dificilmente serei aprovada, mesmo tendo condições externas à minha aprovação (professores e bom material didático), porque faltou desejo, força para direcionar minhas ações em busca da meta. Agora, imagine que sou candidata ao vestibular, não estudo nas melhores escolas da minha cidade nem tenho o melhor material didático, mas tenho força, desejo de cursar medicina. Eu posso me esforçar e tentar compensar a falta das condições ideais como boa escola e livros, recorrendo à biblioteca da minha cidade, falando com amigos, conhecidos e professores para empréstimo de material didático das disciplinas, posso me reunir em grupo com colegas para estudar em grupo e esclarecer dúvidas sobre os conteúdos e, estudando horas e horas, e acima de tudo acreditando que posso transpor essas barreiras, poderei conseguir minha tão sonhada aprovação, mesmo que isso não aconteça no primeiro vestibular, mas o importante é ser persistente como os atletas citados no início desta aula. A motivação vem de dentro e cabe a cada um de nós descobrir o que faz brilhar os nossos olhos, perder o sono, vibrar cada vez mais. Para isso, só você tem a resposta.

A motivação vai ser extrínseca quando existe uma relação entre meios e fins, ou seja, somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins). Por exemplo, um pai que promete ao filho que se ele passar no vestibular ganhará de presente um carro. O filho, por sua vez, interessado em ganhar um carro, esforça-se para conseguir aprovação com intuito de ganhar o presente prometido. E a motivação será intrínseca quando é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar duro simplesmente pelo prazer de cumprir a missão. Esse tipo

de motivação é um fim por si só, a exemplo do esforço que as pessoas aplicam nos esportes, em jogos... (BOWDITCH, 2002).

Leia o texto abaixo e responda à atividade 03:.



## O que os trabalhadores querem?

Como mencionamos no início deste capítulo, o dinheiro raramente é o principal motivador. Isso foi confirmado por uma pesquisa recente com 1.500 trabalhadores. Aqui estão as cinco coisas que eles consideram mais importantes no trabalho:

- 1.** Uma atividade em que se possa aprender alguma coisa e escolher suas atribuições. Os trabalhadores valorizam oportunidades de aprendizagem em que possam desenvolver habilidades que aumentam o seu valor no mercado. Eles também querem a chance de, sempre que possível, escolher suas atribuições.
- 2.** Horário de trabalho flexível e mais tempo livre. Os trabalhadores valorizam seu tempo e suas horas livres. A flexibilidade de horários permite que eles equilibrem melhor as obrigações pessoais e as responsabilidades profissionais.
- 3.** Elogios. As pessoas gostam de se sentir necessárias e de saber que seu trabalho é apreciado. Mas os funcionários reclamam que seus chefes muito raramente fazem isso.
- 4.** Mais autonomia e autoridade em seu trabalho. Mais autonomia e maior autoridade significam que a organização confia no funcionário para agir com independência e sem a aprovação de outras pessoas.
- 5.** Mais tempo com os chefes. Quando um chefe dedica seu tempo aos seus subordinados, está fazendo duas coisas. Primeiro, por seu tempo ser valioso, ele demonstra reconhecimento e validação para o funcionário. Segundo, ele oferece apoio ao escutar as reclamações, responder às perguntas e fornecer aconselhamento.

Os respondentes listaram o dinheiro como um fator importante, mas apenas depois destes itens. (NELSON, 2003, p. 9 – 10 apud ROBBINS, 2005, p. 138)



3

**Responda aqui**

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Comentando...



Se você achava que o dinheiro era o principal motivador no ambiente de trabalho, depois da leitura deste texto, você deve ter observado que existem outros aspectos mais importantes que o dinheiro, como ter o trabalho reconhecido através de um elogio ou um horário que lhe permita ter mais qualidade de vida. Muitas pessoas ainda acreditam que o dinheiro é o principal motivador, mas pense bem, se fosse assim, como explicar o fato de algumas pessoas deixarem de aceitar muitas vezes uma nova proposta de trabalho, na qual ganhariam mais, financeiramente, e optarem por continuar trabalhando no mesmo local de trabalho? Essas pessoas já perceberam que o dinheiro não é o principal motivador, para elas as condições de trabalho e o clima com colegas e chefes têm mais importância que o fato de ganhar mais em outra empresa.

## Leitura Complementar

HUFFMAN, Karen. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

Neste livro você encontrará um capítulo sobre motivação e emoção. Você vai encontrar ainda as teorias gerais da motivação, entre elas teorias biológicas e psicossociais e a Teoria da hierarquia das Necessidades de Maslow.



### Resumo

Nesta aula, estudamos que a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta. Estudamos que a motivação possui diferentes teorias, entre as que mais se destacam é a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, o qual postulou que as necessidades são divididas em níveis de hierarquia: fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização. Maslow acreditava que era necessário satisfazer às necessidades seguindo uma hierarquia estabelecida nos níveis listados acima. Vimos ainda que a motivação apresenta fatores internos e externos em sua composição.



## Auto-avaliação

1. Como definir motivação?
2. Quais são os níveis da pirâmide de Maslow (Teoria da hierarquia das necessidades)?
3. O dinheiro é o principal motivador no trabalho?
4. Sou motivado no que faço (trabalho, estudo)?

## Referências

BOWDITCH, James L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

HUFFMAN, Karen. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

## Anexo

**Abraham Harold Maslow** – nasceu no Brooklin, Nova Iorque, em Primeiro de Abril de 1908. Foi o primeiro de um total de 7 filhos de pais imigrantes russos. Os pais de Maslow não tinham estudo, o que não impediu que insistissem que os filhos tivessem a melhor educação. A família gostaria que Abraham fosse advogado, e, para atender os desejos dos pais, matriculou-se na faculdade de direito em Nova Iorque. Estudou, no entanto, apenas um ano e meio e se transferiu para a Universidade de Cornell.

Depois de se casar, contra a vontade de seus pais, com Bertha Goodman, sua prima, mudou-se para Wisconsin, onde conheceu Harry Harlow, famoso pelos estudos sobre comportamento com filhotes de macacos. Isso despertou o interesse de Maslow pela psicologia, a qual fez questão de estudar na Universidade. Recebeu os títulos de Bacharel em 1930, Mestre em 1931 e Doutor em Psicologia pela Universidade de Wisconsin em 1934.



**Fonte:** <<http://www.psicologado.com/escolhas/humanismo/maslow.php>>. **Acesso em:** 29 out. 2008.

Em 1935, Maslow retornou a Nova Iorque onde foi trabalhar na Universidade de Columbia. Logo depois começou a lecionar na Universidade do Brooklyn, onde teve a oportunidade de conhecer os mais notáveis psicólogos da época. Depois de conviver durante vários anos com estudos e pesquisas com Orangotangos e macacos, Maslow passou a se interessar pela motivação humana. Iniciou a produção de diversos artigos sobre este tema que culminaram com a sua mais conhecida obra: a Teoria a respeito da Hierarquia das Necessidades Humanas.

Depois de alguns problemas de saúde Maslow passou alguns anos na Maslow Cooperage Corporation, empresa de seus irmãos. E, apesar da insistência destes para que Maslow se unisse a eles, dois anos depois, Maslow retornou a Nova Iorque, onde passou a dirigir a faculdade de Psicologia da Universidade Brandeis. Decepcionado com a resposta dos alunos a suas aulas, Maslow passou a se dedicar à administração da faculdade e à publicação de artigos que culminaram com a obra “Motivation and Personality” (Maslow Theory), aclamada até hoje pelos seguidores do autor.

Na década de 60, após entrar em contato com a obra de Peter Drucker e Douglas McGregor, Maslow se envolveu com a área de gestão de negócios. Passou, então, a correlacionar as teorias de motivação e personalidade com os estudos de gestão.

No fim da década de 60, foi honrado como “Humanista do ano” pela Associação Americana de Psicologia, que o elegeu presidente. Maslow morreu em 8 de junho de 1970, vítima de um ataque cardíaco, quando passeava próximo à sua residência.

Anotações

Anotações

Anotações





Liderança

—o Andréa Carla Ferreira de Oliveira



**Governo Federal**  
**Ministério da Educação**

**Projeto Gráfico**

Secretaria de Educação a Distância – SEDIS

**EQUIPE SEDIS | UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN**

**Coordenadora da Produção dos Materiais**

Marta Maria Castanho Almeida Pernambuco

**Coordenador de Edição**

Ary Sergio Braga Olinisky

**Coordenadora de Revisão**

Giovana Paiva de Oliveira

**Design Gráfico**

Ivana Lima

**Diagramação**

Ivana Lima

José Antônio Bezerra Júnior

Mariana Araújo de Brito

Vitor Gomes Pimentel

**Arte e ilustração**

Adauto Harley

Carolina Costa

Heinkel Huguenin

**Revisão Tipográfica**

Adriana Rodrigues Gomes

**Design Instrucional**

Janio Gustavo Barbosa

Luciane Almeida Mascarenhas de Andrade

Jeremias Alves A. Silva

Margareth Pereira Dias

**Revisão de Linguagem**

Maria Aparecida da S. Fernandes Trindade

**Revisão das Normas da ABNT**

Verônica Pinheiro da Silva

**Adaptação para o Módulo Matemático**

Joacy Guilherme de Almeida Ferreira Filho

**Revisão Técnica**

Rosilene Alves de Paiva



Você verá  
por aqui...

**LIDERANÇA**

**O** que é liderança, quais são as características necessárias para ser um bom líder e os tipos de líderes. Verá ainda o que o mercado de trabalho tem feito para transformar seus gerentes em líderes eficazes, capazes de desenvolver um trabalho de qualidade, no qual as pessoas são vistas como o principal fator para o sucesso do trabalho.

## Objetivo

- Conceituar liderança.
- Diferenciar os tipos de líderes.
- Identificar as habilidades dos líderes eficazes.



# Para começo de conversa...

Você já pensou em ser líder? Acha que tem as características necessárias? Qual o tipo de líder você seria? Essas e outras questões são temas desta aula. Para isso, vamos começar conceituando liderança.

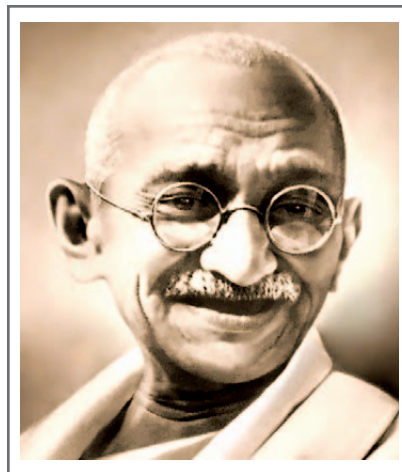
# Conceito de liderança

**V**ocê deve ter um supervisor em seu estágio ou, se trabalha, um chefe, gestor ou gerente. O termo vai depender da forma da sua empresa conceber o papel do líder. Mas, afinal o que é ser um líder? Para Robbins (2002), a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Sendo a origem da liderança formal ou informal. O líder formal, normalmente, assume uma posição dentro da empresa de acordo com o organograma. Mas pode acontecer de você ter um chefe e você não o considerar um líder. Talvez você conheça alguém do seu trabalho que não pertence a um cargo de chefia, mas tem a capacidade de influenciar as outras pessoas, por exemplo, um colega ao qual todos que estão à volta ouvem com atenção e aceitam as sugestões dadas por essa pessoa. Esse seu colega no exemplo citado é um líder informal, pois exerce influência sobre as outras pessoas, de modo espontâneo. Para Fiorelli (2004), a liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente.

Se voltarmos um pouco à História da humanidade, vamos encontrar várias pessoas que se destacaram pela sua liderança, como:

## a) Gandhi

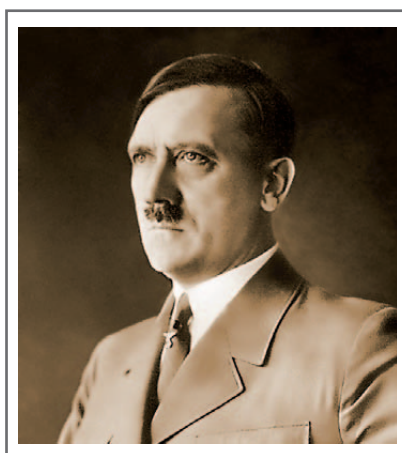
Gandhi conseguiu influenciar todo um país (Índia) de forma pacífica a chegar a sua independência. Ele conseguiu reunir toda a população indiana em torno de um único objetivo. Na época, a Índia era uma colônia da Inglaterra. Gandhi é considerado um líder político e religioso, pois pregava a não violência.



**Fonte:** <<http://finickypenguin.files.wordpress.com/2007/11/mahatma-gandhi-indian-hero1.jpg>>.  
**Acesso em:** 9 out. 2008.

## b) Hitler

Considerado um líder ditador, influenciava as pessoas pela ideologia fascista, a qual tinha como um dos pilares a idéia da raça ariana, ou seja, da raça pura. Para isso ele pregava que existiam raças inferiores e que deveriam ser extintas. Hitler também é considerado um líder político e ideológico, porém muito diferente na forma de liderar em relação a Gandhi, pois Hitler influenciava os outros através do seu poder político e de maneira agressiva, não aceitando oposições.



**Fonte:** <[http://www.didtheydie.com/morgue/images/adolf\\_hitler\\_ns.jpg](http://www.didtheydie.com/morgue/images/adolf_hitler_ns.jpg)>.  
**Acesso em:** 9 out. 2008.



### c) Presidente Lula

Como exemplo atual e futuro para as novas gerações, temos o nosso Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, o qual é um líder nato, pois sua história de vida teve início em uma cidade do interior de Pernambuco e logo cedo foi trabalhar em São Paulo, no ABC paulista, onde sua trajetória política começou, liderando o sindicato de metalúrgicos dessa região no final da década 70. Como líder sindicalista, conseguiu, junto com outras pessoas, fundar o Partido dos Trabalhadores (PT), o qual é,

notadamente, um dos maiores partidos políticos do Brasil. Lula, depois de algumas eleições, finalmente chegou à Presidência da República em 2002, sendo reeleito em 2006. Podemos dizer que ele é um líder político e populista, pois a sua grande força está em seu poder de convencer a população de baixa renda pela sua história de vida. Segundo Houaiss (2001, p. 2261), o populismo é:

#### • substantivo masculino

1. simpatia pelo povo

2. Rubrica: literatura.

corrente estética e literária que busca assuntos e temas para suas obras junto ao povo mais simples, que ali é retratado com simpatia

3. Rubrica: política.

denominação atribuída a diversos regimes políticos que surgiram na América Latina depois da crise de 1929, esp. na Argentina, com Juan Domingo Perón, e, no Brasil, com Getúlio Vargas, rompendo com as instituições democráticas, e cujas realizações concretas mais importantes foram: a diminuição do peso relativo das antigas oligarquias, esp. as rurais, a criação de legislação trabalhista que assegurou direitos aos trabalhadores, esp. os urbanos, a rápida industrialização, o nacionalismo como marca da política econômica nacional, o estatismo na economia, o crescimento da classe média

4. Rubrica: política. Regionalismo: Brasil.

a partir de c1980, doutrina e prática política, de esquerda ou de direita, que prega a defesa dos interesses das camadas não privilegiadas da população, mas que freq. se limita a ações de cunho *paternalista*, angariando dessa forma o apoio popular [Freq., o povo aglutina-se em torno da figura de um líder carismático.]

Obs.: cf. *demagogia* e *demagogismo*

5. Rubrica: política.

ação de natureza populista

Agora que você já relembrou líderes importantes no contexto nacional e mundial, vamos conhecer um caso de sucesso de um líder empresarial: o Caso Andréa Jung.

Uma pessoa pode fazer diferença no desempenho de uma organização? Andréa Jung, presidente da Avon Produtos, está provando que sim. Jung entrou para a Avon em 1994, depois de ter trabalhado em empresas varejistas como a Neiman Marcus e a Bloomingdale's. Sua função original na Avon era criar uma marca internacional. E foi o que ela fez. Jung integrou e padronizou a logomarca, as embalagens e a propaganda da empresa para criar uma imagem, um uniforme. Ela deu força ao atual slogan da organização “uma empresa para as mulheres”. Por causa de seu sucesso em melhorar o enfoque de marketing da Avon, Jung foi nomeada presidente de empresa pelo conselho de administração em novembro de 1999.



**Figura 1** - Andréa Jung  
(Presidente da Avon Products)

Fonte: <[http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver\\_noticia.php?not=6269](http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=6269)>. Acesso em: 9 out. 2008.

A empresa que Jung assumiu tinha sérios problemas. Os dias de glória pareciam ter ficado para trás. Cada vez menos mulheres se candidatavam a atuar como representantes da empresa e as vendas diminuía. Mas, apenas quatro semanas depois de assumir o cargo, Jung pôs em marcha um plano para reverter a situação. A Avon iria lançar uma linha totalmente nova de negócios, desenvolver produtos de forte apelo, vender seus produtos em lojas de departamento e expandir significativamente suas vendas internacionais. Ela aumentou em 46 por cento o orçamento do setor de pesquisa e desenvolvimento para permitir que os novos produtos fossem comercializados logo. Isto levou ao lançamento do Retroactive, um creme de rejuvenescimento que se tornou um sucesso imediato de vendas, além de uma linha nova de vitaminas e óleos terapêuticos. Ela trouxe uma nova vida para as revendedoras Avon. Para reconstruir a força de vendas da empresa, Jung criou um programa de marketing que recompensa as revendedoras atuais que conseguirem novas representantes. Pela primeira vez, em muitos anos, o número de representantes de vendas da Avon aumentou. Finalmente, após um movimento agressivo no mercado internacional, cerca de dois terços do faturamento de 6,2 bilhões de dólares da Avon hoje vêm de fora dos Estados Unidos.

Depois de quatro anos no cargo, a liderança de Jung, realmente, fez a diferença no desempenho da empresa. As vendas cresceram 4 % ao ano. Os lucros foram 20 por cento maiores em 2002. E o valor das ações da empresa subiu 99 por cento desde que Jung assumiu a presidência. (ROBBINS, 2005, p. 257 – 258).

## Comentando o caso...

A história de Andréa Jung é exemplo de uma líder eficaz em uma empresa. A forma de liderar de Andréa fez toda a diferença para o sucesso da Avon, foi a responsável por tirar a empresa do caos e promover um aumento significativo no faturamento da empresa. E isso tudo foi feito com a administração de Andréa, a qual deve contar com uma equipe bastante competente.



### Praticando...

1

- Procure pensar um pouco sobre a atuação das pessoas que você conhece no seu estágio ou trabalho, pode ser no seu próprio supervisor ou gestor e identifique se a forma dessas pessoas liderar é formal ou informal (Ex. colega de trabalho é liderança informal).

### Resposta aqui

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Tipos de liderança

Quando apresentamos líderes como Gandhi, Hitler e Lula você deve ter observado que existem diferenças na forma de liderar de cada um deles. Isto significa que podemos distinguir os tipos de líderes. Abaixo seguem alguns tipos de líderes:

## Liderança autocrática

O líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. Podemos pensar no exemplo de Hitler, o qual não estava preocupado em saber a opinião de seus liderados.

## Liderança democrática

Conhecida também como liderança participativa ou consultiva, esse tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados na tomada de decisão. Nesse tipo de liderança podemos pensar no atual presidente da República Lula, o qual tem uma equipe de pessoas qualificadas para ajudá-lo a gerir o Brasil, e suas decisões são baseadas na consultoria que o mesmo tem dessas pessoas.

## Liderança liberal ou Laissez faire

O líder liberal é aquela pessoa que não tem nenhuma preocupação com as pessoas nem com a tarefa. Laissez-faire é uma expressão em francês que significa, literalmente, “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”. Podemos pensar, como exemplo, um líder que não tem qualquer motivação ou responsabilidade para gerir pessoas. Pode acontecer conflitos e problemas na produção que o líder não se preocupa em resolver, deixa sempre para a equipe o problema.

**Leia o texto a seguir e responda à Atividade 2**

## Estilos de Liderança

Constatamos que a liderança inclui a realização de objetivos com e através de pessoas, devendo, portanto, um líder ocupar-se das tarefas a serem realizadas e das relações humanas entre as pessoas que irão realizá-las. Daniel Goleman (2004) aponta que os executivos utilizam seis estilos de liderança, mas somente quatro dos seis têm efeito consistentemente positivo no clima e nos resultados, a saber:

### Estilo coercivo

O estilo coercivo prega: “Faça o que digo” e ponto final. Esse estilo de liderança acaba se tornando o menos eficaz em muitas situações. A decisão extrema, de cima para baixo, de um líder, acaba com o nascimento de novas idéias de uma pessoa. As pessoas se sentem tão desrespeitadas que podem pensar: “Eu nem vou chegar a apresentar minhas idéias, porque sei que eles as derrubarão”. De forma similar, o senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por sua própria iniciativa, elas perdem seu senso de posse e sentem pouco responsabilizadas por seus desempenhos.

### Estilo confiável

O estilo confiável conduz para cima todos os aspectos do clima, ele encoraja: “Venha comigo”. As pessoas que trabalham para tais líderes entendem a importância do que fazem e o porquê. A liderança confiável também maximiza o compromisso com os objetivos e a estratégia da organização. Ao enquadrar a tarefa individual dentro de uma visão, o líder confiável define padrões que giram em torno dessa visão e, quando ele dá feedback de desempenho, seja positivo ou negativo, o único critério é se esses desempenhos favorecem a visão ou não. Um líder confiável determina o final, mas, geralmente, dá às pessoas suficiente espaço de ação para desenvolverem seus próprios meios além de liberdade para inovar, experimentar e assumir os riscos calculados.

## **Estilo agregador**

Já o líder agregador diz: “As pessoas vêm primeiro”. Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas, pois propõe valores individuais e suas emoções mais do que tarefas e objetivos. O líder agregador aspira por manter os colaboradores felizes e cria harmonia entre eles. Além de ter um efeito acentuadamente positivo na comunicação, ele passa a controlar os funcionários através da construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem denominada intensa lealdade. O estilo conduz para cima a flexibilidade; amigos confiam um no outro, permitindo inovações. A flexibilidade também se eleva porque o líder agregador, como um pai que se ajusta às regras de um chefe de família para um adolescente em amadurecimento, não impõe desnecessárias censuras de como o funcionário consegue fazer o seu trabalho. Eles dão às pessoas a liberdade de fazer seu trabalho na forma que elas pensam ser a mais eficaz. Para um senso de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito, o líder agregador oferece amplo feedback positivo e são mestres em construir um senso de propriedade. Eles são, por exemplo, passíveis de levar seus subordinados diretos para um almoço ou um drinque fora do trabalho, a fim de verificar como estão. Eles poderão trazer um bolo para comemorar um feito do grupo e são construtores de relacionamentos naturais.

## **Estilo democrático**

Ao deixar os trabalhadores, por si só, terem uma palavra nas decisões que afetam seus objetivos e como fazer esse trabalho, o líder democrático conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade, este é o líder democrático. Ele despende tempo para obter idéias das pessoas e abastecer-se, construindo confiança, respeito e compromisso. Ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral alto. Mas o estilo democrático tem suas desvantagens, que determinam por que seu impacto no clima não é tão alto como alguns dos outros estilos. Uma das mais exasperadoras conseqüências podem ser as reuniões intermináveis nas quais as idéias são confundidas, o consenso permanece evasivo e o único resultado visível é marcar mais reuniões. Alguns líderes democráticos usam o estilo de adiar a tomada de cruciais decisões por temer que tantas coisas discutidas exaustivamente venham a provocar uma percepção cega. Na verdade, seu pessoal termina por se sentir confuso e sem líder. Esse tipo de abordagem pode até mesmo agravar conflitos.

## **Estilo agressivo**

O estilo agressivo tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado de forma reduzida, pois sua marca de agressivo parece admirável. O líder estabelece padrões de desempenho extremamente altos e exemplifica a si mesmo neles. Ele é obsessivo a respeito de como fazer as coisas melhor e mais rápidas, e pede o mesmo de todos em torno dele. Com rapidez ele aponta, com exatidão, os desempenhos medíocres e exige mais dessas pessoas e se eles não se elevarem com a oportunidade, o líder os substitui por pessoas que possam fazer. Esse estilo pode destruir climas, pois muitos

funcionários podem se sentir sobrepujados pelas exigências agressivas por excelência, e seu moral cai. As linhas de direção de trabalho devem estar bem nítidas na cabeça dos líderes, mas elas não se expressam claramente; eles esperam que as pessoas saibam o que fazer e até mesmo pensam: “Se eu tiver que dizer a você, você é a pessoa errada para o trabalho”. Sendo assim, o trabalho não se torna uma questão de fazer o melhor em um claro percurso, mas de adivinhar subseqüentemente o que o líder quer. Em contrapartida, as pessoas quase sempre sentem que o agressivo não confia nelas para trabalhar por sua própria conta ou para tomar iniciativas. Acreditamos que, infelizmente, uma abordagem ou um estilo como esse pode até melhorar os resultados, mas na somatória de todos os aspectos como sentimentos das pessoas e liberdade de criar não melhoram, abafam.

## **Estilo conselheiro**

Nas organizações esse estilo é o menos presente. Os líderes conselheiros ajudam os funcionários a identificar suas forças e fraquezas exclusivas e atá-las às suas aspirações pessoais e de carreira. Eles encorajam os funcionários a estabelecer um desenvolvimento de objetivos de longo prazo e os ajudam a idealizar um plano para alcançá-lo. Muitas vezes fazem acordos com seus funcionários a respeito de seus papéis e responsabilidades em desempenhar planos em desenvolvimento e dão suficiente instrução e feedback. Os líderes conselheiros sobressaem na delegação de poderes; eles dão aos funcionários tarefas desafiadoras, mesmo que isso signifique que as missões não serão executadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes concordam em erguer com falha em curto prazo se isso promover um aprendizado no longo prazo. O foco do líder conselheiro, antes de tudo, é no desenvolvimento pessoal, não em tarefas imediatas relacionadas ao trabalho. Uma característica marcante desse estilo de liderança é empregar a flexibilidade. Quando um funcionário sabe que seu chefe o observa e se preocupa com o que ele faz, sente liberdade para experimentar. Afinal, ele tem certeza de conseguir feedback rápido e construtivo. Similarmente, o progressivo diálogo do conselheiro garante que as pessoas saibam o que é esperado delas e como seu trabalho se encaixa na visão da empresa, conseqüentemente, melhora os resultados. (SILVA; SILVA; SILVA, 2008, p. 4 – 7).



## Praticando...

2

- Agora que você já sabe os tipos de líderes mais conhecidos, ou seja, os tradicionais, procure exemplos de líderes no site <[www.netsaber.com.br/biografias](http://www.netsaber.com.br/biografias)> e classifique de acordo com os estilos de liderança sugeridos no texto acima (ex.: estilo de líder democrático: Tancredo Neves)

| Estilo de líder | Nome do líder |
|-----------------|---------------|
| 1 - coercitivo  |               |
| 2 - confiável   |               |
| 3 - agregador   |               |
| 4 - democrático |               |
| 5 - agressivo   |               |
| 6 - conselheiro |               |

# Habilidades necessárias ao líder

Liderar é uma atividade que requer diferentes habilidades, as quais devem ser colocadas em prática para que tenhamos sucesso na arte de liderar. Abaixo temos habilidades importantes para o líder se relacionar com as pessoas no ambiente de trabalho.

## Habilidade para observar

Para Fiorelli (2004), o bom observador é paciente; busca os detalhes; respeita a privacidade e persegue a neutralidade. Vejamos o exemplo citado pelo autor sobre um analista de Recursos Humanos.

Um analista de Recursos Humanos observou que, em determinada área da organização, as substituições de profissionais aconteciam, com maior frequência, com pessoas negras ou morenas. Constatou-se que o supervisor identificava falhas de comportamento com maior frequência entre esses profissionais. Pesquisando em profundidade, concluiu-se que, inconscientemente, o supervisor proporcionava orientação (feedback) menos precisa a esses profissionais, tornando-os mais susceptíveis de incorrerem em erros nas tarefas. Como as contratações eram realizadas por terceiros, sob supervisão da área de recursos humanos, esse comportamento do supervisor não chegava a interferir na escolha dos profissionais, mas afetava a permanência deles na organização. (FIORELLI, 2004, p. 213)

## Habilidade para escutar

Já diz o ditado popular “temos dois ouvidos e uma boca” como uma forma de revelar a importância do ouvir as pessoas, e como líder essa habilidade se faz ainda mais necessária, pois a responsabilidade de administrar um negócio envolve pessoas. Você, como líder, será o responsável por manter um bom clima de trabalho, motivar membros do grupo, incentivar o trabalho em equipe e acima de tudo mostrar aos seus liderados que eles são importantes para você e isso será demonstrado quando você escutar com atenção as opiniões, sentimentos, angústias e desejos da sua equipe.

## Habilidade para falar

O líder deve ser o mais claro e objetivo possível em sua fala com a sua equipe. Dar feedback aos seus liderados ajuda os mesmos a compreenderem quais são as expectativas em relação ao seu trabalho. Um líder não deve ter vergonha em falar o que pensa sobre o trabalho do seu colaborador. Saber a hora e o local adequado para falar com seus liderados também é papel de cada gestor.

## Empatia

Além de saber ouvir e falar, o líder precisa ter sensibilidade para compreender os membros da sua equipe e, para isso, precisa demonstrar empatia pelos mesmos.

Empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro sem se envolver emocionalmente. Por exemplo, quando um líder percebe que um dos seus colaboradores está chegando atrasado todos os dias ao trabalho, faz-se necessário se colocar no lugar do outro para procurar entender. Mas, vamos imaginar que o motivo de chegar atrasado seja o fato de não conseguir pegar o ônibus porque o funcionário não acorda a tempo de tomar o primeiro ônibus para o trabalho, o que gera um atraso diário de 20 a 30 minutos. Ao final do mês totaliza menos 5 horas de trabalho. O líder vai precisar administrar essa situação mostrando ao seu colaborador a sua responsabilidade de chegar, no horário, ao trabalho.

## Congruência

Segundo Fiorelli (2004), o líder desempenha, querendo ou não, o papel de modelo para o liderado. E por essa razão faz-se necessário manter uma congruência entre a fala e ação diante da sua equipe de trabalho. Para o líder obter respeito e admiração dos seus liderados, precisa fazer jus ao cargo que exerce. Por exemplo, se o seu líder diz para você que a ética profissional é imprescindível ao bom desenvolvimento do trabalho, mas você percebe que ele adora ficar conversando sobre a vida pessoal dos seus liderados no ambiente de trabalho, ele não será para você um modelo como líder.

## Dar e receber *feedback*

Cabe aos líderes a missão de dar e receber *feedback*, pois só assim vai ser possível acompanhar o desenvolvimento dos membros de sua equipe no trabalho e saber o que os seus liderados pensam sobre a atuação dele como líder. *Feedback* é um assunto que foi estudado em nossa aula sobre comunicação interpessoal. Para maiores esclarecimentos, você pode rever a aula citada.

## Expressão corporal

Você deve conhecer o ditado que diz “o corpo fala”. Podemos complementar dizendo: “o corpo fala, nós é que não sabemos escutar”. O papel de líder é estar atento às mensagens corporais como gestos, silêncio excessivo, choro sem motivo, tiques nervosos ou qualquer comportamento diferente do habitual, são formas de expressão das emoções e sentimentos das pessoas e muitas vezes passam despercebidos pelo líder. Sabemos que o corpo pode falar até mais que a fala da pessoa, pois é uma mensagem implícita, por exemplo, se eu estou com raiva de você eu posso demonstrar isso sem usar a fala, mas com meu silêncio (expressão corporal).

## Habilidade para orientar

Ao líder cabe a habilidade diária de orientar, a qual resume todas as outras habilidades. Como diz Fiorelli (2004), orientar compreende:

- a) Identificar o que deve ser comunicado ao liderado.
- b) Utilizar a forma adequada de promover a comunicação. O como possui tanta importância quanto o conteúdo.
- c) Comunicar no momento adequado; não adianta dar uma bronca no colaborador na frente dos clientes.
- d) Diagnosticar o motivo para que a orientação possa e deva ser feita, ou seja, o colaborador precisa saber qual a razão da orientação.
- e) A escolha apropriada do local; os líderes tratam novos ou delicados assuntos em locais especiais. Isso favorece a memorização, desperta a atenção das pessoas e cria associações de idéias.



### Praticando...

3

- Faça uma entrevista com alguém de quem você tem conhecimento e que assume cargo de liderança na empresa em que trabalha (ex. seu supervisor de estágio, seu gestor ou um amigo) sobre quais são as principais características que um líder deve possuir. Liste as características e compare com as listadas na aula.

### Resposta aqui

---

---

---

---

---

# Leitura complementar

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

Neste livro você encontrará um capítulo sobre a liderança e o gerente, o qual faz relações entre liderança e poder, teorias de liderança e liderança e gerência.



## Resumo

Nesta aula, estudamos que a liderança é a capacidade de uma pessoa influenciar outras pessoas e que cada pessoa tem uma forma própria de liderar. Entre os principais tipos de líderes temos: autocráticos, democráticos e liberais. Liderar é uma atividade que envolve o desenvolvimento de várias habilidades, tais como: habilidade para observação; escutar; falar; empatia; congruência; dar e receber feedback; expressão corporal e habilidade para orientar os liderados.



## Auto-avaliação

1. Qual o conceito de liderança?

---

---

2. Como você diferencia o líder autocrático, do líder democrático e do liberal? Dê exemplos.

---

---

3. Quais as habilidades necessárias ao líder?

---

---

## Referências

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HOUAISS, Antônio. **Minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Elias Eduardo Bernardo da; SILVA, Luiz Augusto Santana da; SILVA, Marcus Danilo Ferreira da. **Liderança emocional**: sua contribuição para a gestão de pessoas. São Paulo: CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI, 2008. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/lideranca\\_emocional\\_sua\\_contribuicao\\_para\\_a\\_gestao\\_de\\_pessoas/715/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/lideranca_emocional_sua_contribuicao_para_a_gestao_de_pessoas/715/)>. Acesso em: 9 out. 2008.

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





Conflitos

o Andréa Carla Ferreira de Oliveira



**Governo Federal**  
**Ministério da Educação**

**Projeto Gráfico**

Secretaria de Educação a Distância – SEDIS

**EQUIPE SEDIS | UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN**

**Coordenadora da Produção dos Materiais**

Marta Maria Castanho Almeida Pernambuco

**Coordenador de Edição**

Ary Sergio Braga Olinisky

**Coordenadora de Revisão**

Giovana Paiva de Oliveira

**Design Gráfico**

Ivana Lima

**Diagramação**

Ivana Lima

José Antônio Bezerra Júnior

Mariana Araújo de Brito

Vitor Gomes Pimentel

**Arte e ilustração**

Adauto Harley

Carolina Costa

Heinkel Huguenin

**Revisão Tipográfica**

Adriana Rodrigues Gomes

**Design Instrucional**

Janio Gustavo Barbosa

Luciane Almeida Mascarenhas de Andrade

Jeremias Alves A. Silva

Margareth Pereira Dias

**Revisão de Linguagem**

Maria Aparecida da S. Fernandes Trindade

**Revisão das Normas da ABNT**

Verônica Pinheiro da Silva

**Adaptação para o Módulo Matemático**

Joacy Guilherme de Almeida Ferreira Filho

**Revisão Técnica**

Rosilene Alves de Paiva



**Você verá  
por aqui...**

**O** que são conflitos interpessoais e intergrupais; a classificação dos tipos e os diferentes níveis de um conflito, como administrá-lo de forma eficaz e qual a melhor estratégia para resolução do conflito. É importante que possamos, nesta aula, fazer relações com a aula anterior (liderança), pois como líderes, muitas vezes, precisamos administrar conflitos no ambiente de trabalho. O conflito faz parte da nossa vida, o importante é aprender a conviver com as diferentes pessoas com respeito. Assim poderemos aprender a administrar os conflitos de maneira responsável e com transparência.

- Conceituar conflito.
- Classificar os tipos de conflito.
- Identificar os níveis do conflito.
- Diferenciar as estratégias de resolução do conflito.

## Objetivo



Fonte: <<http://asnovidades.com.br/2007/fotos-da-guerra-do-iraque>>. Acesso em: 1 out. 2008.

## Para começo de conversa...

**T**odos os dias, os jornais noticiam uma variedade de conflitos interpessoais e grupais, como exemplo, a guerra entre países como Iraque e EUA, representada na figura acima, em que vemos um soldado americano percorrendo determinada área da cidade de Bagdá, capital do Iraque. Conflitos também ocorrem no nível familiar ou em qualquer outro ambiente. A exemplo, pais que por alguma razão matam seus filhos e vice-versa, brigas entre casais que levam à morte de um deles ou, na empresa, colegas de trabalho que não se falam por divergências de idéias. Mas afinal, e você? Possui conflitos no seu ambiente escolar, de trabalho ou familiar? Provavelmente sim, pois os conflitos estão em toda parte. Não necessariamente ter um conflito é uma coisa ruim, o importante é aprender a resolver o conflito.

# Definição de conflito

A idéia de conflito nos remete à idéia de um problema, uma dificuldade que temos com uma ou mais pessoas. De acordo com o dicionário da língua portuguesa, conflito significa divergência; enfrentamento; guerra; luta (HOUAISS; VILLAR, 2001). Já o conflito intergrupai se refere a divergências ou discordâncias entre os membros ou representantes de dois ou mais grupos, quanto à autoridade, às metas, aos territórios ou recursos. O conflito pode ocorrer devido a uma série de razões: disputa de papéis, escassez de recursos, mal-entendidos, diferenciação de tarefas e orientações diferentes em relação a tempo, estrutura e relações interpessoais (BOWDITCH, 2002).

Entre exemplos de conflitos no ambiente de trabalho podemos listar vários, desde mal-entendidos entre colegas ou entre gestores, assim como há pessoas que brigam para serem promovidas na empresa que trabalham, muitas vezes de forma desrespeitosa e agressiva; setores que divergem por falta de material suficiente para realizar alguma tarefa, sem falar nas reuniões de trabalho em que são comuns divergências entre as pessoas presentes. Como fruto dessas discordâncias podemos ter o lado bom do conflito, ou seja, a tentativa da resolução do mesmo, pois o conflito não é totalmente negativo como imaginamos, podemos sim, ter boas soluções para possíveis discordâncias. De uma reunião com diferentes opiniões e até divergências entre as pessoas pode-se ter boas idéias, como a solução para resolver o aumento da produtividade sem aumentar em demasia a jornada dos trabalhadores ou ainda como vender aquele produto de maior valor na loja. Essa é uma forma inteligente de resolver o problema, agora imagine se temos o conflito e ficamos com ele só para nós mesmos. Ele não será resolvido, o que acontece é até ignorar, mas ele vai ficar lá dentro, no canto dele.

Ainda, como exemplo do tema no ambiente de trabalho, imagine você e seu colega de setor que, por uma razão qualquer, têm um conflito e, como forma de resolução do mesmo, resolvem não mais manter contato, rompem totalmente. Será que essa forma de administrar o conflito será a mais adequada?



# Os tipos de conflito

Os conflitos são classificados como intrapessoal, interpessoal, intragrupal e intergrupar.

## a) Conflito intrapessoal

O conflito intrapessoal ocorre dentro da nossa mente. O prefixo *intra* vem do latim e significa dentro. Veja um exemplo de um conflito intrapessoal no diálogo abaixo:



### O menino

Era uma vez um menino. Ele era bastante pequeno. Sua escola era grande. Mas quando o menino descobriu que podia ir à sua sala caminhando pela porta da rua, ele ficou feliz.

E a escola não parecia tão grande quanto antes.

Uma manhã, quando o menino 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 e barcos. Ele pegou sua caixa de lápis de cor e começou a desenhar. Mas a professora disse:

– Espere. Ainda não é hora de começar.

E ela esperou até que todos estivessem prontos.

– Agora, disse a professora, nós iremos desenhar flores.

– Que bom, pensou o menino. Ele gostava de desenhar flores e começou a desenhar flores com lápis rosa, laranja e azul. Mas a professora disse:

– Esperem, vou mostrar como fazer.

E a flor era vermelha de caule verde.

– Assim – disse a professora – Agora vocês podem começar.

Então, ele olhou para sua flor. Ele gostaria mais da sua flor, mas não podia dizer isso.

Ele virou o papel e desenhou uma flor igual à da professora – uma flor vermelha com caule verde.

Em 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 pensou que podia fazer todos os tipos de coisas com o barro, elefante, camundongos, carros e caminhões. Ele começou a amassar a sua bola. Mas a professora disse:

– Esperem, não é hora de começar.

E ela esperou 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 a todos como fazer um prato fundo.

– Assim – disse a professora – agora vocês podem começar.

O menininho olhou para o seu prato. Ele gostava mais do seu prato do que do da professora, mas ele não podia dizer isso. Ele amassou o seu barro 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.

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

E no primeiro dia, ele estava lá e a professora disse:

– Hoje nós vamos fazer um desenho.

– Que bom, pensou o menininho – 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 – mas o que vamos desenhar?

– Eu não sei, até que você faça – disse a professora.

– Como posso fazer? – perguntou o menininho.

– Da que 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 começou a desenhar uma flor vermelha de caule verde.

(ANDRADE, 1999, p.109 - 111).

## Comentando...

Você deve ter percebido a angústia do menininho no primeiro momento, quando ele imaginava um desenho da forma dele e a professora da primeira escola determinava quais os desenhos e cores para colorir os mesmos. O menininho ficou em conflito consigo: seguir um desejo e usar as cores da sua preferência ou seguir as ordens de colorir com o vermelho e o verde ditos pela professora? E, no segundo momento, quando o menininho vai para uma escola maior, depara mais uma vez com outro conflito intrapessoal, pois acostumado a receber instruções da primeira, esperava que a outra professora tivesse o mesmo comportamento, quando, para sua surpresa, a mesma o deixa livre para desenhar e pintar. Mais uma vez o conflito se instala: o que fazer diante de posturas diferentes das professoras? O menininho foi tolhido de sua liberdade pela primeira professora e salvo pela segunda, a qual tinha sensibilidade para estimular a criatividade das crianças e não transformá-las em robôs.

## b) Conflito interpessoal



O conflito interpessoal, como falamos, anteriormente, é quando temos duas ou mais pessoas. O prefixo *inter* vem do latim e significa entre. Aqui estamos classificando o conflito em relação ao tipo, apenas. Se você tem conflitos com colega de trabalho ou em casa, com sua mãe, dizemos que é do tipo conflito interpessoal.

## c) Conflito intragrupal

Como o próprio nome diz, é quando existem pessoas dentro de um grupo que apresentam divergências, opiniões diferentes em relação a algum assunto. Podemos pensar na escola, em conflito entre pessoas de uma mesma sala na escolha do representante de sala de aula.



## d) Conflito intergrupal



Esse conflito ocorre quando temos dois ou mais grupos com um problema a ser resolvido. Podemos pensar nos jogadores de futebol quando estão em campo e nos torcedores nas arquibancadas, quando é notória a loucura que é ir assistir a um jogo em um estádio de futebol, pois é comum a ocorrência de brigas entre torcedores de times opostos, espancamentos entre os mesmos, latas de cerveja jogadas de um lado da torcida para a outra e até mesmo pessoas que já morreram em virtude de conflitos entre torcedores e com a polícia, que na tentativa de colocar ordem, muitas vezes, também agride torcedores. Podemos pensar ainda nos jogadores em campo. Eles também servem de exemplo aos torcedores, pois brigam com o time adversário, agredem fisicamente, sem respeitar as regras do jogo, desrespeitam os juízes como algo normal, levam advertência e suspensões em campo.



## Praticando...

1

➤ Agora que você já estudou sobre os tipos de conflito, procure pensar na sua vida, na sua relação com os seus colegas, amigos mais próximos, professores, familiares e faça uma auto-reflexão com base nas questões abaixo:

**1.** Você tem conflitos?

---

---

Se sim, qual o tipo de conflito que você tem?

---

---

**2.** Como você lida com seus conflitos? (Ex. não fala no assunto; briga; fica passivo diante do conflito)

---

---

# Os níveis do conflito

O conflito é verificado em diferentes níveis: latente, percebido, sentido, manifestado e o desfecho.

## Conflito latente

O conflito latente pode-se dizer que existe, mas não é dito, porque não é percebida a sua existência por quem o detém. Podemos pensar em pessoas que não se identificam com o trabalho que executam, mas não têm consciência disso, então chegam atrasados todos os dias, faltam ao trabalho por adoecerem freqüentemente, sem aparente razão para a incidência de doenças. O conflito está lá, mas escondido, não é percebido nem sentido ainda.

## Conflito percebido

Já no conflito percebido, a pessoa sabe da existência dele ou as duas partes, mas não querem resolvê-lo, talvez por não incomodar o suficiente as pessoas envolvidas. Por exemplo, um gestor do setor do almoxarifado que não comunicar oficialmente a direção da empresa o fato do estoque não ser suficiente para uso interno dos setores. O gestor sabe do problema e a direção também, ou melhor, é percebido por ambos. Mas por que não é dito ou resolvido? Isso pode ocorrer por razões diversas, tais como: o gestor pode ter receio de ser mal interpretado, de ser visto como irresponsável, por não estar sabendo gerir o estoque que lhe é confiado. Assim, o gestor que tem o problema fica o máximo que puder com essa informação, até muitas vezes isso gera conflitos entre o setor do almoxarife e outros setores da empresa por falta de abastecimento suficiente ou a própria direção não se posiciona para não ter que demitir o seu gestor, o qual é muito antigo na empresa e pessoa de confiança dos diretores ou para evitar o aumento de gastos com material de expediente. Aqui não teremos como ter essa resposta, pois cada empresa tem sua realidade própria, sua cultura e seus valores, e as pessoas que compõem seu quadro de colaboradores também possuem seus valores e sua maneira de ver o mundo e as pessoas à sua volta e vão administrar o conflito da forma que avaliarem ser o mais adequado. O conflito percebido pode acompanhar o conflito latente ou não.

## Conflito sentido

O conflito sentido é muito parecido com o conflito percebido, as partes percebem, mas não fazem nada a respeito. Segundo Bowditch (2002), é muito comum como resultado desse conflito a tensão e o stress. O exemplo a ser dado pode ser o mesmo do conflito percebido.

## Conflito manifestado

Esse nível de conflito é exatamente aquele que o leigo imagina, ou seja, quando se pensa em conflito no senso comum, há a associação com brigas entre pessoas e

entre grupos. Não é comum que as pessoas leigas imaginem o conflito nos níveis citados anteriormente, como no caso do conflito latente.

No conflito manifestado, a agressividade está explícita, os comportamentos são assumidos como tais. Essa agressão explícita pode variar desde a resistência passiva branda, passando pela sabotagem, até o conflito físico real. (BOWDITCH, 2002, p. 111).

## Desfecho do conflito

Acontece como resultado do mesmo, quando o conflito é efetivamente solucionado, o que é a maneira mais salutar de lidar com ele, temos uma satisfação das partes, pois conseguiram resolver o mesmo. E se o conflito não chegar a uma solução satisfatória, volta-se a uma das etapas anteriores, o que podemos pensar em um conflito como cíclico. Ex.: uma briga de vizinhos em virtude do volume excessivo do som da casa de um deles. O conflito pode ser percebido e manifestado por uma das partes. Mas imaginemos que o seu vizinho não chega a um consenso com você em relação ao volume do som, você resolve levar o conflito à justiça, e o juiz, na tentativa de mediar, vai propor um desfecho a esse conflito, que pode ser respeitado e satisfatório para as partes ou uma das partes pode simplesmente desrespeitar a decisão judicial e continuar ouvindo música eletrônica no volume máximo, mas sujeito a punições da justiça pelo desrespeito.



### Praticando...

2

- Faça uma auto-reflexão em relação aos seus conflitos, pois, como vimos, eles fazem parte da nossa vida, não estamos imunes a eles. Pare um pouco e pense em um conflito que você tem e procure identificar qual o nível em que está o seu conflito. Para ajudar na atividade, descreva-o nas linhas abaixo e depois classifique-o quanto ao nível.

---

---

---

# Estratégias para resolução de um conflito

**N**ão temos como afirmar qual estratégia você deve usar para resolver o seu conflito, pois sabemos que cada pessoa vai vivenciar o mesmo da forma que julgar como a mais apropriada, mas faz-se necessário uma reflexão sobre os estilos básicos de gestão de conflito: fugir, lutar ou solucionar. Você tem opção de simplesmente evitar o conflito fugindo dele ou ignorando-o; lutar em buscar a resolução do conflito e mesmo assim não chegar a uma solução ou de fato solucionar o seu conflito. Nossa intenção, neste tópico, é levar você a refletir sobre como você administra seus conflitos. E para isso sugerimos a leitura do artigo abaixo e uma reflexão sobre possíveis estratégias para resolução de um conflito.

Você Sabe Administrar Conflitos?

Onze Dicas para Você Lidar com Conflitos Eficazmente

(Por Ernesto Artur Berg)

## 1. Procure soluções, não culpados.

É evidente que todo problema ou conflito tem uma causa, e, se você procurar, vai encontrar o culpado também. Mas, ao fazer isso, estará também desviando preciosa energia e tempo na caça às bruxas, em vez de se concentrar na solução que, a rigor, é a única saída para o desentendimento. Focalize sua atenção nos ganhos da solução e esqueça a sessão de acusações mútuas. Olhe um nível acima, concentre as pessoas nas metas (é o que elas mais deveriam ter em comum), enfoque as convergências (não as divergências), comprometa as pessoas na busca da melhor solução, encare isso de forma objetiva e também positiva. Só depois fale a sós com o causador do incidente (se houver um e puder identificá-lo), mostrando-lhe a inadequação da atitude e os resultados disso. Grande parte das vezes uma conversa sincera, respeitosa e objetiva evitará a repetição do ocorrido, desde que as causas sejam tratadas.

## 2. Analise a situação.

- A. Faça as seguintes perguntas: QUAL é realmente o problema?, QUEM está envolvido?, O QUE aconteceu?, Desde QUANDO vem ocorrendo?, ONDE aconteceu o desentendimento (em que departamento, setor, área geográfica etc.)?, POR QUE ocorreu o conflito?, Poderia ter sido evitado?
- B. Busque alternativas de solução. Aponte as opções que você julgar mais plausíveis para resolver o conflito.
- C. Escolha a melhor alternativa com base nas informações à sua disposição.
- D. Implante e avalie. Ao implantar a solução, faça acompanhamentos periódicos para detectar eventuais desvios de rotas, promovendo reuniões com os envolvidos. Os passos b, c e d poderão também ser realizados com os envolvidos, desde que haja abertura e clima propício para isso.

### **3. Mantenha um clima de respeito.**

Ao dialogar com a(s) parte(s) envolvida (s), mantenha sempre um clima de respeito e consideração, pois essa será a plataforma que sustentará o entendimento. Evite todo o tipo de sarcasmo, ironia ou agressividade, pois funcionarão como combustível para aumentar a fogueira.

### **4. Aperfeiçoe a habilidade de ouvir e falar.**

Não interrompa quando a outra pessoa estiver se explicando, saiba ouvir e ouça também as entrelinhas, isto é, o que ela não está dizendo, mas insinuando por gestos, tom de voz e postura. Assim descobrirá muito além das aparências. Faça perguntas que levem ao esclarecimento do problema. Mesmo que em circunstâncias normais não se deve interromper quem fala, se a outra pessoa não consegue desenvolver seu pensamento, ou estiver se desviando do assunto ou ainda se expressando com dificuldade, interrompa fazendo perguntas objetivas que recoloquem o diálogo nos trilhos. Pergunte qual é a sugestão da outra pessoa para sanar o conflito.

### **5. Seja construtivo ao fazer uma crítica**

Evite a armadilha da personalidade, usando frases diretas e acusativas do tipo: “Você só sabe trabalhar para si e não ajuda ninguém” ou “Você me prejudicou de propósito”. As pessoas sentem-se acusadas e colocam-se na defensiva quando ouvem frases como “Você fez isso” ou “Você errou aquilo”. Concentre-se no problema ou comportamento e não na personalidade das pessoas. No primeiro exemplo anteriormente dado, uma outra forma de abordagem poderia ser: “Seu comportamento de afastar-se do grupo trem trazido problemas quanto ao cumprimento de prazos do setor”. No segundo exemplo, a frase poderia ser: “Sua atitude acabou me prejudicando”. Evite também críticas vagas ou malfeitas do tipo: “Seu trabalho tem deixado muito a desejar”. É algo muito impreciso: por isso fale de modo específico: “A pontualidade é algo muito importante para mim, e o seu relatório foi concluído com dois dias de atraso. Além disso, o item 5 não faz menção às novas datas estipuladas pelo cliente, conforme os dados que lhe repassei anteriormente”. Da mesma forma, quando alguém lhe dirigir críticas vagas, solicite esclarecimentos “Você é muito negativo” ou “Seu trabalho está abaixo da média” não dizem muito. Pergunte então: “Onde o meu comportamento é negativo?” ou “Onde o meu trabalho está abaixo da média? Eu gostaria de saber para melhorar”.

### **6. Procure a solução Ganha-Ganha**

O ganha-perde ou perde-perde são as piores formas de solucionar conflitos. Sempre restarão alguns estilhaços doloridos, aguardando a melhor hora para o contra-ataque. Procure a relação ganha-ganha em que ambos os lados saiam ganhando, sem impor ou humilhar a outra parte. Os conflitos não são casuais. Eles ocorrem quando as pessoas sentem-se frustradas ou humilhadas, ignoradas, não reconhecidas, injustiçadas, inseguras, traídas ou algo assim. Por outro lado – felizmente – as pessoas evitam conflitos e tornam-se cooperativas sempre que percebem algo de vantajoso para elas ou para o grupo. As pessoas

cooperativas são aquelas que têm algo a ganhar com isso, e grande parte das vezes não se trata de dinheiro. Elas podem querer, por exemplo, segurança, estabilidade, reconhecimento, promoção, crescimento pessoal, harmonia em equipe, desafios profissionais, elogio etc. Mostre, portanto, à outra parte o que ela tem a ganhar com a solução do conflito (ou o que ela tem a perder se perdurar) e terá dado um grande passo para a solução do desentendimento.

## **7. Aja sempre no sentido de eliminar conflitos**

Existem muitos métodos para eliminar comportamentos de resistência. Você poderá utilizar um ou vários desses métodos para resolver impasses com colegas ou subordinados:

- A. Mostre um exemplo de sucesso. Exemplifique como o mesmo problema foi enfrentado pela pessoa X ou pelo Departamento A e que a solução foi encontrada utilizando o mesmo processo a ser agora adotado, provando, assim, sua eficiência.
- B. Dê uma garantia. Garanta que, se o novo layout, a nova tecnologia, ou seja lá o que for, não der certo dentro de um determinado prazo (quinze dias, um mês etc.), então será adotado o sistema antigo ou algum outro.
- C. Faça uma Demonstração. Há resistências quanto a um novo equipamento ou um novo sistema? Use-o ou faça-o você mesmo funcionar (ou alguma outra pessoa que entenda disso) e mostre os resultados positivos.
- D. Tente Simplesmente Ouvir. Ouça os argumentos da outra parte amistosamente. Ao terminar o que ela tem a dizer, experimente persuadi-la por meio de uma argumentação seqüenciada e lógica.

## **8. Evite preconceitos**

Preconceitos são, talvez, os piores bloqueadores na administração de conflitos. Estão relacionados com valores e crenças profundamente arraigados no íntimo das pessoas. A própria palavra preconceito explica o seu significado: pré-conceito, isto é, conceito prévio. O conceito já está previamente embutido e cristalizado na mente da pessoa, atuando como um clichê ou rótulo, sempre que determinado assunto é abordado. Suspende-se o julgamento (um dos dons mais preciosos do ser humano) e aciona-se o piloto automático, que passará então a comandar os pensamentos a respeito do tema ou da situação enfrentada. Os preconceitos mais comuns estão relacionados à cor, religião, sexo, nacionalidade, idade, ideologia política, deficiência física e mental. É difícil libertar-se desses estereótipos, mas uma das melhores armas contra eles é imbuir-se e conscientizar-se de que cada caso é um caso e cada pessoa é uma pessoa, e que o problema deve ser administrado dentro de sua realidade única e específica, por mais parecido que possa ser com casos semelhantes do passado. Toda pessoa é única (não existem duas iguais, por mais semelhanças que possam ter) e todo conflito é singular, pois os fatores que o originaram nunca são totalmente idênticos e, se o são, os desdobramentos poderão tomar rumos inusitados. Pense nisso da próxima vez em que tiver de solucionar um conflito sobre

o qual você ache que já sabe tudo a respeito por já ter enfrentado situações iguais e pessoas parecidas.

### **9. Mantenha a calma**

Mantenha a calma, não reaja mal às más-notícias e, sobretudo, não se irrite se alguém discordar de seu ponto de vista. Administrar conflitos significa também administrar a si mesmo e ao seu humor. Ambigüidades, incertezas e atitudes passionais fazem parte do processo conflitual, principalmente nos estágios mais agudos. Mantenha a cabeça fria e segure a mão firme no leme, sem perder o controle da situação, e tenha uma atitude de tranqüilidade e confiança. Devido a essa postura, os outros aceitarão sua liderança e passarão a confiar em você. Escolha sempre o momento mais adequado para tratar do assunto conflitante. Conserve o objeto da discórdia exclusivamente entre os envolvidos, e abstenha-se de fazer propaganda, fofoca ou lançar boatos a respeito.

Se a situação estiver muito confusa e os ânimos exaltados, às vezes é bom dar um tempo, para que as cabeças esfriem. Convoque uma reunião para mais tarde ou para o dia seguinte e, enquanto isso, faça o seu dever de casa e analise bem a situação para estabelecer sua estratégia de abordagem.

### **10. Quando estiver errado, reconheça o erro**

Isso não vai diminuí-lo ou torná-lo vulnerável, como muitos supõem. Pelo contrário, você provocará o respeito dos outros por demonstrar que o seu interesse não é provar que você é perfeito ou infalível, mas sim buscar a melhor solução para o conflito, mesmo que, para isso, você tenha que admitir que cometeu um erro.

### **11. Não varra os problemas para debaixo do tapete**

Se houver um conflito enfrente-o, usando para isso a abordagem que melhor se coadune com o momento. Não ignore a situação, nem contemporize achando que o tempo sanará o desentendimento. O tempo quase sempre só agravará a discórdia. Pode, no entanto, haver situações especiais em que é mais vantajoso não encarar o conflito do que enfrentá-lo, pois a relação custo-benefício seria desfavorável. Neste caso use o seu bom senso para discernir quando fazê-lo.

(BERG, 2007, extraído da Internet).



## Praticando...

3

- Com base no artigo sobre as onze dicas para lidar com conflito eficazmente, procure listar nas linhas abaixo quais são as estratégias que você costuma usar e quais as estratégias que você ainda não usou. E reflita porque você ainda não usou essas estratégias e quais as vantagens do uso em seus conflitos.

---

---

---

## Leitura Complementar

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 2001.

HUFFMAN, Karen. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

Nestes livros você encontrará um capítulo chamado “Resolvendo problemas e tomando decisões”, o qual ajudará você a refletir sobre os conflitos e principalmente como resolvê-los de forma eficaz.



## Resumo

Nesta aula, estudamos que os conflitos são divergências de idéias entre pessoas e eles são inerentes à nossa vida, pois vivemos com pessoas as mais diferentes. Não necessariamente o conflito é danoso às relações interpessoais, mas ao contrário, podemos resolver questões importantes depois de um conflito. Aprendemos que existem tipos de conflitos, quais sejam: intrapessoal; interpessoal, intragrupal e intergrupar, assim como distintos níveis para um conflito como o latente, percebido, sentido; manifesto e desfecho do conflito. E a forma de resolver o conflito vai depender de cada um, mas é importante refletir e conhecer estratégias de resolução de um conflito.



## Auto-avaliação

1. Como definir conflito?
2. Quais são os tipos de conflitos?
3. Quais os níveis de um conflito?
4. Quais as estratégias possíveis na resolução de um conflito?

## Referências

ANDRADE, Suely Gregori. **Teoria e prática de dinâmica de grupo**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: parte 2. 1 out. 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Administracao\\_de\\_Conflitos\\_parte\\_2.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Administracao_de_Conflitos_parte_2.htm)>. Acesso em: 1 out. 2008.











