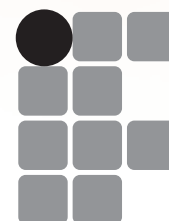




# Desenvolvimento Pessoal e Interpessoal

*Ricardo Barcellos*

*Maria Cristina J. M. Pedroso*



**INSTITUTO FEDERAL  
PARANÁ**  
Educação à Distância

**Curitiba-PR  
2012**

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - PARANÁ -  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola  
Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo  
**Reitor**

Prof. Joelson Juk  
**Chefe de Gabinete**

Prof. Ezequiel Westphal  
**Pró-Reitoria de Ensino - PROENS**

Gilmar José Ferreira dos Santos  
**Pró-Reitoria de Administração - PROAD**

Prof. Silvestre Labiak  
**Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação -  
PROEPI**

Neide Alves  
**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assuntos  
Estudantis - PROGEPE**

Bruno Pereira Faraco  
**Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento  
Institucional - PROPLAN**

Prof. Marcelo Camilo Pedra  
**Diretor Geral do Câmpus EaD**

Prof. Célio Alves Tibes Junior  
**Diretor Executivo do Câmpus EaD**

Luana Cristina Medeiros de Lara  
**Diretora de Planejamento e  
Administração do Câmpus EaD**

Prof.<sup>a</sup> Márcia Denise Gomes Machado Carlini  
**Coordenadora de Ensino Médio e Técnico do  
Câmpus EaD**

Prof. Roberto José Medeiros Junior  
**Coordenador do Curso**

Prof.<sup>a</sup> Marcia Valéria Paixão  
**Vice-coordenadora do Curso**

Adriana Valore de Sousa Bello  
Cassiano Luiz Gonzaga da Silva  
Jéssica Brisola Stori  
Denise Glovaski Souto  
**Assistência Pedagógica**

Prof.<sup>a</sup> Ester dos Santos Oliveira  
Prof.<sup>a</sup> Sheila Cristina Mocellin  
Idamara Lobo Dias  
Prof.<sup>a</sup> Maria Angela Motta  
**Revisão Editorial**

Goretti Carlos  
**Diagramação**

e-Tec/MEC  
**Projeto Gráfico**

Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia - Paraná



# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Janeiro de 2010

Nosso contato  
[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)



# Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



# Sumário

<b>Palavra do professor-autor</b> .....	<b>11</b>
<b>Aula 1 – Conceito de Gestão</b> .....	<b>13</b>
1.1. O Contexto da gestão de pessoas.....	13
1.2 Tempos de globalização.....	14
1.3 Empregabilidades e empresabilidade.....	16
<b>Aula 2 – Relações interpessoais e atitudes</b> .....	<b>19</b>
2.1 Convivências humanas.....	19
2.2 Contatos sociais.....	20
2.3 Atitudes como comportamento pessoal e profissional.....	22
2.4 Exercícios de cidadania.....	23
2.5 Avaliações de desempenho.....	23
2.6 Interações humanas.....	24
<b>Aula 3 – Competência interpessoal</b> .....	<b>29</b>
3.1 Conceito.....	30
3.2 A Empresa e o desenvolvimento da competência interpessoal.....	30
3.3 Participação no grupo.....	30
3.4 Competência interpessoal e liderança.....	31
3.5 Eficácia nas relações interpessoais.....	32
<b>Aula 4 – Qualidades pessoais</b> .....	<b>37</b>
<b>Aula 5 – Estilos pessoais</b> .....	<b>45</b>
5.1 Estilos pessoais.....	45
5.2 Autoconsciência.....	48
5.3 Autogestão.....	49
5.4 Atitudes.....	50
<b>Aula 6 – Necessidades interpessoais</b> .....	<b>55</b>
<b>Aula 7 – Percepção social ou formação de impressões</b> .....	<b>61</b>
<b>Aula 8 – Plano de carreira</b> .....	<b>69</b>
8.1 Passos para Plano de Carreira.....	75

<b>Aula 9 – Empregabilidade</b> .....	<b>75</b>
<b>Aula 10 – Mercado de trabalho</b> .....	<b>79</b>
10.1 Perfil do profissional.....	79
<b>Aula 11 – Liderança e motivação</b> .....	<b>83</b>
<b>Aula 12 – Comunicação</b> .....	<b>91</b>
12.1 A importância da comunicação.....	91
12.2 Natureza da comunicação.....	93
12.3 Esquema da comunicação.....	94
12.4 Barreiras na comunicação.....	95
12.5 Problemas básicos da comunicação.....	95
12.8 Inteligência interpessoal, intrapessoal e a comunicação	99
<b>Aula 13 – Administração do tempo</b> .....	<b>105</b>
13.1 Conceito.....	106
13.2 Urgência, importância e prioridade.....	106
13.3 Organização da agenda.....	110
13.4 Tabela de tempo.....	111
13.5 Superando o adiamento.....	111
13.6 Bons hábitos de trabalho.....	113
13.7 Mudança contínua.....	114
13.8 Metas pessoais e profissionais.....	114
<b>Aula 14 – Comportamento organizacional</b> .....	<b>117</b>
14.1 O comportamento organizacional.....	117
14.2 Gestão do comportamento organizacional.....	119
14.3 Os administradores.....	120
<b>Aula 15 – Aprender a aprender</b> .....	<b>125</b>
15.1 Filosofia.....	125
15.2 O desenvolvimento do potencial para a aprendizagem.....	127
<b>Aula 16 – Autoconhecimento</b> .....	<b>133</b>
16.1 Autoestima.....	133
16.2 Autoconhecimento.....	135
16.3 Questionamentos importantes.....	136



<b>Aula 17 – Situações problemáticas</b> .....	<b>139</b>
17.1 Resolução de problemas.....	139
17.2 Natureza dos problemas.....	141
17.3 Prática da resolução de problemas.....	141
17.4 Solucionando problemas.....	142
<b>Aula 18 – Saber ouvir</b> .....	<b>145</b>
18.1 Sugestões para aprimorar a empatia.....	145
<b>Aula 19 – Crítica: oportunidade de melhoria</b> .....	<b>149</b>
19.1 Conceito.....	149
19.2 Críticas no ambiente de trabalho.....	150
19.3 Elogios.....	152
<b>Aula 20 – Postura profissional</b> .....	<b>155</b>
20.1 Considerações importantes.....	156
20.2 Situações difíceis.....	156
20.3 Postura profissional e ética.....	157
<b>Aula 21 – Produtividade pessoal</b> .....	<b>161</b>
21.1 Imagem profissional.....	162
21.2 Produtividade no trabalho.....	163
<b>Aula 22 – Inteligência Emocional</b> .....	<b>167</b>
<b>Aula 23 – Ética nas relações interpessoais</b> .....	<b>175</b>
23.1 Ética e relacionamento.....	176
23.2 Ética e trabalho.....	177
<b>Aula 24 – Trabalho em equipe</b> .....	<b>181</b>
24.1 Conceito.....	181
24.2 Desenvolvimento de equipes.....	183
24.3 Trabalho em equipe e motivação.....	184
<b>Aula 25 – Marketing pessoal</b> .....	<b>189</b>
25.1 Marketing pessoal e desenvolvimento.....	189
25.2 Marketing pessoal e comportamento.....	191
<b>Aula 26 – Criatividade</b> .....	<b>195</b>
26.1 Questionamentos importantes.....	195

<b>Aula 27 – Ambiente de trabalho</b> .....	<b>203</b>
27.1 Etiqueta empresarial.....	203
<b>Aula 28 – Qualidade de vida</b> .....	<b>209</b>
28.1 Qualidade de vida nas empresas.....	210
<b>Aula 29 – Avaliação de desempenho</b> .....	<b>215</b>
29.1 Objetivo.....	215
<b>Aula 30 – Mercado profissional</b> .....	<b>219</b>
<b>Atividades autoinstrutivas</b> .....	<b>223</b>
<b>Referências</b> .....	<b>237</b>
<b>Currículo dos professores-autores</b> .....	<b>241</b>

## Palavra do professor-autor

Prezado Aluno,

O presente livro objetiva enriquecer o estudo acerca das atividades e práticas docentes relativas à disciplina de “Desenvolvimento Pessoal e Interpessoal”, na modalidade de Educação a Distância, do Instituto Federal do Paraná. Contempla, também, atividades autoinstrutivas e supervisionadas, por aliar a ação didática do professor à apresentação diferenciada das propostas de atividades práticas aliadas ao caráter teórico e reflexivo.

Cada aula foi estruturada pensando em retomar conceitos elementares das relações humanas, dentro do convívio da comunidade, da sociedade e, principalmente, na vida profissional.

Os tópicos apresentados estão claramente divididos nas necessidades do autoconhecimento e autoconsciência, seguindo pelas formas de pensamento individual e o que leva as pessoas a tomarem atitudes diversas em cada momento de suas vidas. Aprenderão também as diferenças entre habilidades, competências, inteligências, crenças e valores. Sendo todos estes elementos, o diferencial para tornar-se um administrador e profissional de sucesso. Com estes temas compreendidos, colocaremos sua importância dentro do contexto da sustentabilidade profissional ofertando módulos como técnicas de comunicação, empregabilidade, performance de liderança e treinamento, sendo todas elas quesitos para entrada e permanência nos mundo corporativo.

O livro encontra-se dividido de modo didático. Seguindo um critério de aprendizado, rico de conhecimentos, porém de fácil assimilação, observando gradativamente a evolução de conceitos e técnicas apresentadas. A intenção é valorizar cada ponto como se fosse um módulo individual, levando vocês - queridos alunos - a um mundo de reflexão, análise comportamental e aprendizado. Sentimentos que serão estimulados ao longo do curso.

Já nas primeiras aulas, faremos uma busca de nossos conceitos sobre inteligências, valores e atitudes. A partir disto buscaremos usá-los para nos relacionar com

o próximo, aprendendo a desenvolver as duas inteligências mais procuradas pelas empresas no atual momento: Inteligência Interpessoal e Intrapessoal.

Sinceramente, espero que os temas abordados, as dicas apresentadas e as trocas de experiências comentadas em aula permitam que você seja um ser humano reconhecido por suas qualidades pessoais, e que em sua carreira possa utilizar a arte da comunicação escrita e falada, as habilidades e competências, para seu crescimento social e organizacional.

Sincero abraço.

Professor Ricardo Barcellos

Professora Maria Cristina J. M. Pedroso

# Aula 1 – Conceito de Gestão

Nas aulas 1 e 2, vamos conversar muito sobre Gestão de Pessoas e sobre a necessidade da prática da Autogestão. Vamos dar ênfase à importância de conhecer a si mesmo para saber lidar com as situações pessoais e organizacionais que são impostas ao ser humano no cotidiano. Evidenciaremos também – prezado aluno do Curso Técnico em Administração - o conceito e a importância das Relações Interpessoais, bem como das atitudes do indivíduo relacionadas ao ambiente social e ao corporativo.



**Figura 1.1: Gestão de Pessoas**  
Fonte: <http://www.rightsourcesolutions.co.uk>

## 1.1 O Contexto da gestão de pessoas

As pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações e mantêm uma relação de interdependência, uma vez que uma depende da outra para poderem funcionar e alcançar o sucesso. Inegavelmente, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas que dele dependem para subsistência e desenvolvimento de carreira! Separar trabalho da existência das pessoas é muito difícil, diante da importância e do impacto que o trabalho provoca. Assim, as pessoas dependem das Organizações, nas quais trabalham, para atingir seus objetivos pessoais e individuais e, o ideal de “crescer na vida e ser bem-sucedido” depende de

crescer dentro das organizações e dentro de si próprio. Somos indivíduos com inteligências múltiplas, habilidades e competências e transformamos nossas experiências em aprendizado, acumulando progressivamente referencial teórico/prático para desenvolvermos mecanismos de ação eficaz, tanto no meio social quanto no corporativo.

As Organizações dependem diretamente e invariavelmente das pessoas para poder atuar perante o mercado: produzir seus bens e serviços; atender seus clientes; ser competitiva no mercado; atingir objetivos estratégicos; assumir compromissos financeiros; desenvolver ações de responsabilidade social.

Sendo assim, uma não existe sem a outra e - nessa relação de mútua responsabilidade - as pessoas dão às empresas dinamismo e energia. Em contrapartida, recebem remuneração, benefícios, e aprendizado, fatores fundamentais para sua subsistência e atendimento das necessidades pessoais e de carreira.



**Figura 1.2: Globalização**  
Fonte: <http://www.romania-insider.com>

## 1.2 Tempos de globalização

As transformações do mundo contemporâneo estão obrigando as empresas a repensar o jeito de tratar seus funcionários e a própria dinâmica do mercado imprime um cenário de contínua mutação nas Organizações. Novos concorrentes, novas tecnologias, novos métodos de gerenciamento, enfim, fatos decorrentes de uma economia cada vez mais globalizada e ágil, voltada para a competição, ditam o ritmo das atividades nos negócios. E, nos tempos modernos, é curioso observar a sensibilidade dos membros das Organizações – cada vez mais evidenciada através dos modelos de gestão atuais. Do mesmo modo que as Organizações devem adaptar-se às mudanças, os profissionais também o devem.

Hoje, mais do que nunca, as pessoas precisam ser inteligentes e criativas, viáveis e produtivas, espírito sistêmico, visão prospectiva e maturidade para negociar conflitos e interesses.

Qual é o perfil ideal dos profissionais do século XXI? Indivíduos com capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação custo-benefício e foco em resultados. Gente que tenha iniciativa, vontade de assumir riscos e agilidade na adaptação a novas situações, com disponibilidade e energia para desenvolver qualquer tipo de trabalho, em qualquer nível de dificuldade.

A capacidade de raciocínio precisa estar aliada à boa sensibilidade, ao bom senso crítico. Destaca-se ainda a imperiosa necessidade de aprender a lidar de uma maneira mais eficaz com as próprias emoções. Você sabia que a falta de controle emocional é diretamente responsável por grande parte dos resultados negativos que surgem no desenvolvimento da carreira profissional?

Dirigir pessoas exige capacidade de entendê-las e respeitá-las e isso só é possível se quem lidera é inteligente. E o que significa "ser inteligente"? Define-se inteligência como a habilidade que as pessoas têm para adaptar-se às diferentes situações e, também, modificá-las. A inteligência é participação e trabalho, e não deverá nunca significar sofrimento. Tanto as ideias como as soluções criativas dependem de pessoas que sentem prazer em trabalhar!

Muitas Organizações têm se preocupado com a reengenharia e se esquecem de investir no capital humano.

No que se refere a mudanças, é preciso lembrar dois aspectos: o racional e o emocional. O racional é todo conhecimento que precisa ser transmitido, os argumentos da mudança. Mas os gestores muitas vezes esquecem que é o "aspecto emocional" que faz com que as pessoas efetivamente partam para a ação!

A importância dos relacionamentos para tornar as carreiras mais dinâmicas e promover o crescimento dos negócios é indiscutível e as informações precisam ser compartilhadas por todos os que desejam "sentir o que a empresa sente". É fácil deduzir que, para que isso ocorra, é necessário que o processo de comunicação seja perfeito! Em qualquer contexto, a qualidade de nossos relacionamentos depende do âmbito em que eles ocorrem e do tipo de nossa comunicação nesse contexto. Pesquisas comprovam que qualquer

atividade de liderança está intimamente ligada à comunicação eficiente, ou seja, que alcançou o receptor e gerou a resposta desejada.

O sucesso na liderança depende da qualidade das habilidades pessoais de se comunicar e da qualidade da relação durante o processo comunicativo. É importante expressar nossos posicionamentos e objetivos com clareza, gerando uma atmosfera de confiança, para influenciar eficazmente nosso interlocutor. Um amplo aprendizado se apresenta para ser conquistado pelo profissional, consciente de sua responsabilidade com a comunicação no meio corporativo: saber reconhecer sinais verbais e não verbais, distinguir qualidades de voz e entonação, conhecer estratégias e modelos de negociação, utilizar a criatividade para a solução de problemas. Na nova ordem econômica, o que vai contar é o profissional capaz de se autogerenciar e de gerenciar os outros.

### 1.3 Empregabilidades e empresabilidade

Os termos **empregabilidade** e **empresabilidade** fazem parte do mundo corporativo. Vamos entendê-los melhor?

**Empregabilidade:** capacidade de um profissional de manter-se empregável, adaptando-se às novas necessidades do mercado, prestando serviços que satisfaçam os clientes. É fundamental a busca constante do desenvolvimento de habilidades e competências.

**Empresabilidade:** capacidade das empresas de desenvolver e utilizar as competências intelectuais e técnicas de seus membros, para sustentar um posicionamento diferenciado no mercado.

Emprego ainda é, mesmo nos tempos modernos, a alternativa remunerada mais utilizada, sendo que a expectativa das pessoas caracteriza-se da seguinte forma: que ele alie qualidade de vida ao prazer de trabalhar em um ambiente agradável, no ritmo individualizado, e a segurança desejável. Você sabia que trabalhar quando se quer, onde se quer, com quem se quer, fazendo o que se quer assegura ao trabalho uma dimensão lúdica e prazerosa? Porém, sabemos muito bem que nem sempre isso acontece.

- Práticas convencionais de emprego precisam ser revistas e estruturas rígidas precisam ser flexibilizadas.
- Novas formas de relacionamento devem ser adotadas.
- Sistemas de seleção reformulados.



- Vinculações alternativas devem ser praticadas.

Hoje há três desafios básicos a serem enfrentados e para cada um deles existe uma estratégia a ser colocada em prática:

1. Ingressar no Mercado de Trabalho.
2. Preservar o Estágio ou Emprego.
3. Reconquistar um Emprego.

Para se conquistar um emprego, os processos convencionais de enviar currículo, registrar-se em agências de emprego, fazer entrevistas, e procedimentos similares, já não são tão eficazes. O mesmo acontece com a manutenção do emprego, pois muitas pessoas são dispensadas, ou se demitem, por não terem conseguido se ajustar às características da Organização onde trabalhavam.

Dos três desafios, o mais difícil de ser enfrentado é a reconquista de emprego e, por esse motivo, é tão importante preservar o atual! Quanto mais tempo a pessoa fica fora do mercado de trabalho, a tendência é encontrar maiores dificuldades em retornar ao mercado pelos métodos convencionais.

Há, entretanto, um aspecto positivo nessa competição. Os candidatos a emprego e os que estão empregados, geralmente não são competentes em **empregabilidade**. Poucas escolas preparam para o exercício de uma atividade remunerada. Assim sendo, **quem se prepara para ter empregabilidade** leva uma grande vantagem sobre o universo de desempregados, e assume uma vantagem competitiva na preservação do seu emprego. Não podemos deixar de ressaltar que emprego é uma das alternativas de trabalho, havendo a possibilidade do trabalho autônomo ou da atividade empresarial.

Fonte: <http://www.wkprisma.com.br/treinamento-empresarial/educacao-corporativa/empregabilidade-empresas.html>)

O Conceito de Gestão de pessoas é vasto, pois pode ser olhado por vários prismas ou focos diferentes. Mas em nossa abordagem estaremos analisando a gestão própria, ou seja, a Autogestão como fator de sucesso dentro das Organizações. Este mesmo conceito será observado através de assuntos de liderança e treinamento como Administradores de Recursos Humanos. Eles estão ligados diretamente a todas as áreas onde existe algum tipo de gestor ou líder e que, por consequência, tem um papel direto no desenvolvimento de seus liderados ou até mesmo colegas de trabalho, compondo políticas de desenvolvimento funcional, selecionando, treinando, recompensando, avaliando, descobrindo talentos etc.

Para conseguirmos nos autogerir, ou as pessoas - dentro da Organização - precisamos deter todo um conjunto de habilidades e competências que nos garanta o quanto possível a permanência dentro da Organização. As Relações Interpessoais têm um papel fundamental neste contexto, pois se referem ao modo como tratamos as pessoas e nos comunicamos com elas, socializando-nos no contexto pessoal e corporativo.

## Resumo

Nessa aula constatamos que as pessoas e as Organizações mantêm uma relação de interdependência, onde uma depende da outra para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo. O profissional procura alinhar necessidades pessoais e corporativas e a empresa busca garantir a produtividade e a lucratividade no ramo específico de atuação. Importante ressaltar que as transformações sócio-econômicas que ocorrem nos tempos modernos provocaram nos gestores maior sensibilidade para repensar a maneira de tratar seus funcionários e estabelecer novos modelos de gestão. O conceito de Gestão de Pessoas é vasto, pode ser olhado por vários prismas ou foco diferentes, mas contém uma premissa básica: Organizações e profissionais devem adaptar-se às mudanças!



## Atividades de aprendizagem

- Elabore uma lista de habilidades e competências que você julga imprescindíveis a qualquer profissional que quer atingir metas bem-sucedidas tanto pessoais como profissionalmente.
- Você poderá organizar a lista com a participação de seus colegas de turma.

---

---

---

---

---

## Aula 2 – Relações interpessoais e atitudes

Para nós, seres humanos, sempre são de grande interesse saber mais sobre Relacionamento Interpessoal. A busca incessante por maior conhecimento sobre este tema nos levará por caminhos muito interessantes, pois as pessoas são diferentes e com esta diversidade a vida se apresentará com desafios fascinantes!

Na aula de hoje, nossa abordagem certamente fará com que você valorize ainda mais um Relacionamento Interpessoal, incorporando o desenvolvimento de tal habilidade ao seu dia a dia.



**Figura 2.1: Relacionamento Interpessoal**

Fonte: <http://www.futurity.org>

### 2.1 Convivências humanas

Quando falamos de convivência humana, admitimos que lide com esse tema sempre foi difícil e desafiante para qualquer ser humano. Escritores e poetas retratam seguidamente em suas obras o “drama” do relacionamento humano e os cientistas sociais, em seus estudos, buscam incessantemente respostas para fenômenos de interação social que intrigam a sociedade como um todo.

O homem é ser social por natureza, e tal sentimento gregário só se torna real quando ele vive em sociedade.

Além do mais, todo homem nasce como membro de um pequeno grupo, que é a família. Posteriormente, passa a pertencer a outros grupos, como: amizade, de vizinhança, o da escola, da igreja, da cidade, dos grupos profissionais.

Tanto do ponto de vista social como do ponto de vista biológico, a vida social - em grupos e em sociedade -, é condição de sobrevivência da espécie humana.

A natureza social do homem faz com que a interação com seu semelhante o auxilie a formar e desenvolver sua personalidade. É, progressivamente, criando uma cultura através da qual ele satisfaz suas necessidades, adaptando-se ao meio e modificando-o. Quando vive em sociedade, o homem está em permanente processo de interação com seus pares, estabelecendo relacionamento social e adquirindo – principalmente – consciência grupal.

## 2.2 Contatos sociais

Os contatos sociais são aqueles mantidos entre as pessoas que convivem em sociedade e através dos quais ocorrem as interações sociais. Produzem os seguintes resultados:

- **no indivíduo:** socialização; estimulação da inteligência; efeito nos hábitos e costumes; auxílio para a solução de problemas.
- **no grupo:** justaposição de povos, costumes, instituições sociais e mudanças sociais.

A humanização do homem se faz através dos contatos sociais, que causam invariavelmente grande impacto na formação da personalidade do indivíduo.

Além disso, os contatos sociais podem ter as seguintes bases:

- **Físicas:** são aquelas fundadas em percepções sensitivas, isto é, aquelas que são estabelecidas por meio da visão, olfato, audição e tato.
- **Psíquicas:** são aquelas que supõem uma troca de ideias ou emoções entre os indivíduos; estabelecida muitas vezes por meio do simbolismo verbal.
- **Psicofísicas:** são aqueles contatos humanos que abrangem também os contatos psíquicos.

E mais, os contatos humanos podem ser:

- **diretos:** que são aqueles que são estabelecidos de indivíduo para indivíduo, sem intermediários, e com a percepção física do mesmo;
- **indiretos:** são aqueles onde existem intermediários ou meio técnicos.

Fonte: <http://www.panoramagospel.com/gospestud1.htm>  
E <http://sooestudo.blogspot.com.br/2011/06/sociologia-convivencia-humana.html>



**Figura 2.2: Contatos no Ambiente Corporativo**

Fonte: <http://www.b-prosper.com>

No ambiente corporativo, a espécie de relação que estabelecemos com as pessoas com as quais temos contato – clientes externos e internos, colegas de trabalho, chefes - afeta de maneira sensível, os resultados que esperamos obter de nossas atividades diárias. Qualquer atividade que exercemos, profissionalmente ou não, implica inevitavelmente em relações com pessoas.

Mantemos diariamente uma relação de interdependência com as pessoas com as quais convivemos, relação essa que nos prende a nossos semelhantes e nos leva a admitir que a nossa atividade diária seja inseparável da atividade de outros indivíduos.

**Resumindo:** Todos os indivíduos são seres gregários (dependem intimamente da ação de outras pessoas para sobreviver). Quando escutamos de qualquer pessoa, que esta não precisa do auxílio de outras pessoas, no mínimo ela acredita estar em outro planeta!

Fugir das relações interpessoais é praticamente impossível, pois o ser humano tem necessidades fisiológicas básicas, como alimentar-se, ingerir líquido, vestir-se, proteger-se, precisando da colaboração, serviço e apoio de outros seres humanos para satisfazer tais necessidades.

Mesmo sem querer, de qualquer forma bem ou mal o indivíduo se relaciona - a todo o momento - com seu semelhante.

Buscar desenvolver as relações pessoais é assumir uma atitude que vise melhorar o convívio com as pessoas resultando em um relacionamento enriquecedor entre os seres humanos, baseado em respeito e compreensão. Isto apenas torna-se possível quando existe troca entre indivíduos, onde cada um compartilha com 50% nas necessidades e expectativas do outro.

Atingir esse objetivo nem sempre é tão simples, uma vez que os grupos aos quais pertencemos são muito variados, compostos de indivíduos diferentes, com interesses, comportamentos e expectativas diversas. A utilização de princípios que facilitem as relações entre as pessoas no ambiente social e de trabalho resultará em um maior engajamento, relacionamento, produtividade e satisfação pessoal/profissional.

Fonte: <http://gestaorh.wordpress.com/2007/10/29/desenvolvimento-das-habilidades-interpessoais/>

## 2.3 Atitudes como comportamento pessoal e profissional

Através do trabalho, alteramos o mundo e deixamos nossa marca. Do trabalho, tem uma influência direta em nosso bem-estar físico, psicológico e social, pois é através de nossa atuação profissional que podemos tentar construir uma sociedade mais justa e mais humana, bem como sanar nossas necessidades fisiológicas (comer, beber etc.), de segurança (habitação, vestimenta), de associação (vida em grupo), de autoestima (amor próprio) e de autorrealização.

E, através da atuação profissional, aprendemos a lidar com as pessoas.

### **Atitude:**

É uma disposição interna para interpretar, sentir e reagir em face de determinados objetos, situações e pessoas; ou seja, é a maneira como as pessoas reagem.



Esta teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (Pirâmide de Maslow) você encontrará no livro de Abraham Harold Maslow.

- Atitudes para com você mesmo: Quem sou eu? Como é meu comportamento e relacionamento no trabalho e na vida? Em que posso melhorar?
- Atitudes para com os colegas de trabalho: Como me relaciono com meus colegas sociais e de trabalho? O espírito de colaboração é desenvolvido em mim? Ponho em prática a empatia (colocar-se no lugar do outro)?

Fonte: <http://gestaorh.wordpress.com/2007/10/29/desenvolvimento-das-habilidades-interpessoais/>

Para clarear mais as ideias, imagine que cada atitude sua pode gerar conforto ou desconforto diante a uma pessoa ou um grupo. Possivelmente, este será um dos fatores que determinará a imagem que as pessoas têm de você, verdadeira ou não. Se o conjunto de **atitudes** positivas for maior que as negativas, a percepção do **comportamento** (junção de várias atitudes) adotado fará com que as pessoas tenham uma visão global satisfatória. Ou seja, suas virtudes superaram os defeitos aparentes. Porém cuidado! Procure não se apegar apenas nisso, pois existem pessoas que gostam de analisar apenas defeitos.

## 2.4 Exercícios de cidadania

Acabamos de constatar a importância do trabalho em nossas vidas. Ele requer, no entanto, um conjunto de regras de conduta. Essa postura envolve os **direitos e deveres**, onde devemos assumir uma atitude coerente com o nosso sistema de valores e com a cultura de nosso local de trabalho. E não pense que em sua vida social estes tais direitos e deveres não existem. Você e a comunidade também têm valores, crenças e culturas diferentes. Convivemos com pessoas de locais diferentes (culturas), religiões diferentes (crenças) e valores diferentes (lealdade, honestidade etc.).

## 2.5 Avaliações de desempenho

Os formulários de Avaliação de Desempenho nas empresas costumam ter uma parte que analisa “o bom relacionamento com os outros”, o que nos leva a constatar que a qualidade do ambiente profissional é de fundamental importância no meio corporativo e será determinante para o atingimento de metas empresariais.

## 2.6 Interações humanas

A interação humana encontra-se presente em toda organização, influenciando no rumo das atividades e nos seus resultados. Nesta interação surge surpresas, frustrações, acontecimentos inesperados que podem criar desconforto e insegurança no ambiente de trabalho. Mesmo que tudo seja bem planejado, pode haver imprevistos na prática, fugindo ao controle, levando a resultados inesperados.

Para se conviver com os outros, especialmente no trabalho é preciso ser considerados alguns preceitos:

Compreender o comportamento de cada um para facilitar um melhor entendimento do outro. A compreensão dos outros é uma aptidão necessária para que se possa sentir o que os outros pensam e sentem. Essa aptidão é chamada de empatia (compreensão do que o outro sente e da sua maneira de ser em função desse sentimento). Desta forma, ao lidar com pessoas é necessário compreendê-las e ter flexibilidade de ação nas atitudes e sentimentos que se conseguiu sentir empatia.

Assim, é necessário compreender o comportamento de cada um, respeitando suas peculiaridades. Para isso é necessário um repertório de condutas que poder ser usada conforme a pessoa ou a situação.

A essa forma de conduzir-se, dá-se o nome de **sensitividade social e flexibilidade de comportamento**, que pode ser desenvolvida através de:

- Melhor conhecimento de si próprio;
- Melhor compreensão dos outros;
- Melhor convivência em grupo;
- Desenvolvimento de aptidões para um relacionamento mais eficiente com os outros;
- Discriminar aspectos do seu comportamento através do melhor conhecimento de si próprio.



## Curiosidade

### Como está seu relacionamento interpessoal?

Ronaldo Cruz da Silva

Como está o seu relacionamento com os pares na empresa onde você trabalha?

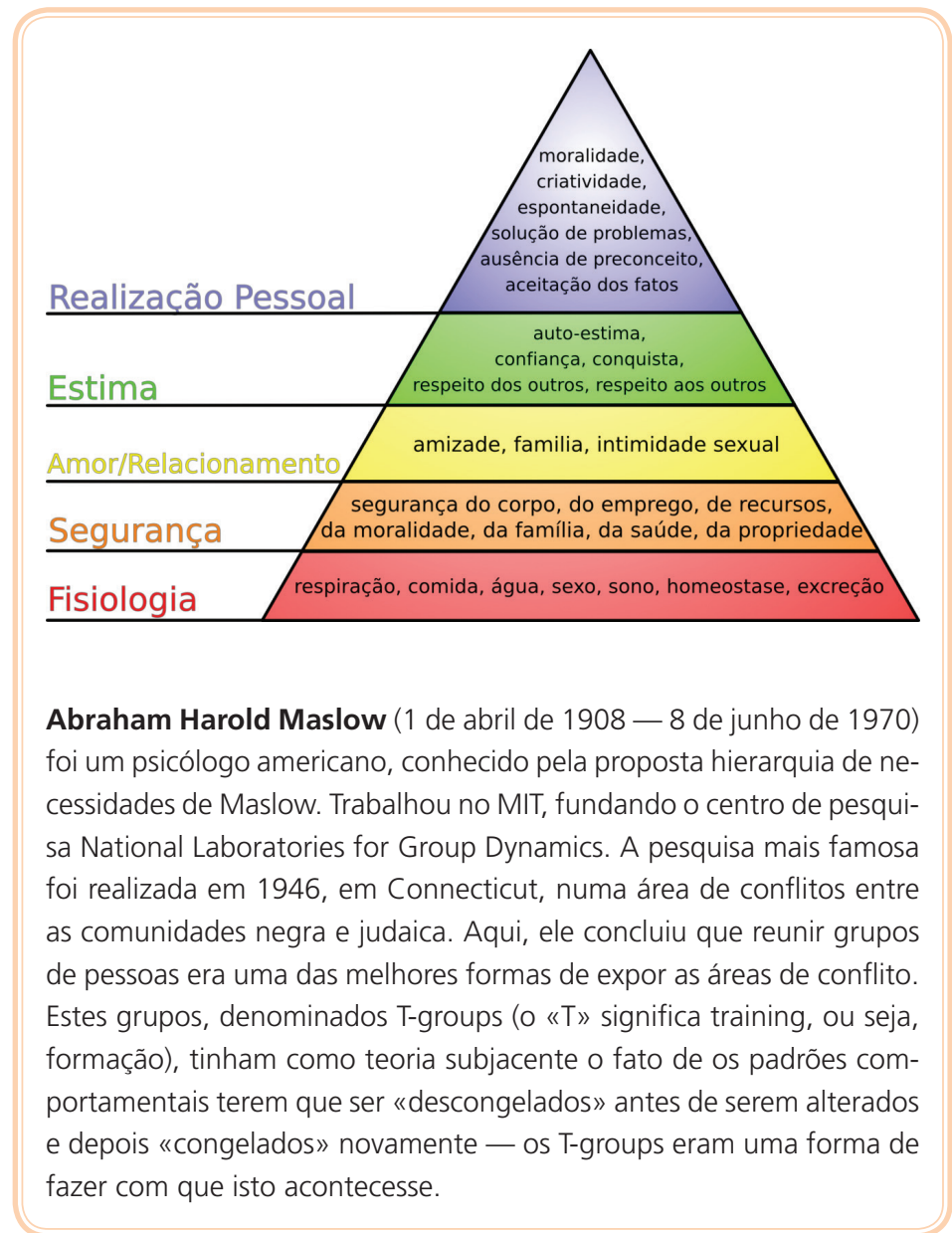
Acredito que boa parte das pessoas ainda convive com esse tipo de problema na organização onde atua; seria injusto generalizar e falar que todas as empresas têm algum tipo de conflito interno, causado pelos indivíduos que interagem diariamente no ambiente de trabalho, mas o fato é que no mundo empresarial eles existem e podem prejudicar o desempenho da equipe, assim como os resultados esperados pelas empresas, impactando inclusive no clima organizacional. Às vezes, os problemas de relacionamento não são visíveis, ficam mascarados e embutidos intrinsecamente em cada um, onde só podemos percebê-los por meio de ações, do comportamento e no modo de agir com os outros membros da equipe.

A necessidade de trocar informações sobre o trabalho e de cooperar com a equipe permite o relacionamento entre os indivíduos, o que acaba sendo imprescindível para a organização, pois, as mesmas, valorizam cada vez mais tal capacidade; o relacionamento interpessoal é, sem sombra de dúvida, um dos fatores que influenciam no dia a dia e no desempenho de um grupo, cujo resultado depende de parcerias internas para obter melhores ganhos. No ambiente organizacional é importante saber conviver com as pessoas, até mesmo por ser um cenário muito dinâmico e que obriga uma intensa interação com os outros, inclusive com as mudanças que ocorrem no entorno, seja de processos, cultura ou até mesmo diante de troca de lideranças. (...)

Leia o artigo completo, vale a pena!

Fonte: <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/relacionamento-interpessoal-o-poder-das-relacoes-no-ambiente-de-trabalho-588541.html>

## Conhecendo um pouco dos mestres da literatura e seus feitos



### Questionamentos importantes

1. Como trabalhar bem com os outros?
2. Como entender os outros e fazer-se entender?
3. Por que os outros não conseguem ver o que eu vejo, como eu vejo, por que não percebem a clareza de minhas intenções e ações?

4. Por que os outros interpretam erroneamente meus atos e palavras e complicam tudo?
5. Por que não podemos ser objetivos no trabalho e deixar problemas pessoais de fora?

## Resumo

Nessa aula, vimos que a natureza social do homem faz com que a interação com seu semelhante, no processo de convivência social ou corporativa, sirva de apoio na formação e desenvolvimento de sua personalidade. Esse relacionamento social com seus pares faz com que adquira uma característica psicossocial de relevante valor: a consciência grupal! Nosso estudo de hoje deixou muito evidente que a prática de qualquer atividade produtiva que exercemos - profissionalmente ou não - implica inevitavelmente em relações com pessoas. Aprendemos que, para cultivarmos um relacionamento enriquecedor, precisamos assumir atitudes de respeito e compreensão, principalmente no ambiente de trabalho, que tem uma influência direta em nosso bem-estar físico, psicológico e social.

## Atividades de aprendizagem

- Após a leitura do artigo “Como está seu relacionamento Interpessoal?”, sugiro que faça uma reflexão da sua prática. Agora, de forma bem tranquila, escreva suas qualidades e relacione também os pontos que você julga necessitarem de melhorias.



---

---

---

---

---

---

---

---



## Aula 3 – Competência interpessoal

Nesta aula vamos conhecer um pouco mais sobre uma competência fundamental para o sucesso de nosso relacionamento interpessoal na convivência humana. E assim você, futuro Técnico em Administração, será capaz de:

1. Conhecer o conceito de Competência Interpessoal
2. Relacionar Competência Interpessoal ao sucesso pessoal
3. Conhecer os aspectos atitudinais e comportamentais das Competências Interpessoais

“Desde sempre, a convivência humana é difícil e desafiante.”



**Figura 3.1: Cooperação na Interação Humana**

Fonte: <http://www.sharewoodcamp.com>

Somos seres individuais, únicos, e nossa forma de receber e reagir a estímulos externos é diferente de pessoa para pessoa. As Relações Interpessoais desenvolvem-se no processo de interação humana, onde elementos fundamentais são corresponsáveis pelo sucesso ou fracasso dos relacionamentos: comunicação, cooperação, respeito, amizade. Tais sentimentos influenciarão as interações e, nos ambientes corporativos, as atividades profissionais a serem desenvolvidas.

Sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação e resultarão em maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição serão responsáveis pela baixa qualidade das interações – isolamento e menor comunicação – afetando consideravelmente o desempenho nas atividades produtivas (baixa produtividade).

### 3.1 Conceito

É a habilidade do indivíduo em lidar com as relações interpessoais de maneira eficaz, de lidar adequadamente com as pessoas, visando às necessidades de cada um e atendendo às exigências de cada situação.

É a capacidade de **relacionar-se** com as pessoas, onde o padrão de comunicação é fundamental para resultados eficazes tanto na área pessoal quanto na profissional. No meio corporativo, os relacionamentos deverão corresponder às exigências do negócio e atender às expectativas e necessidades de colaboradores, parceiros e clientes.

### 3.2 A Empresa e o desenvolvimento da competência interpessoal

Cada profissional que procura desenvolver sua competência interpessoal, que demonstra que valoriza sobremaneira sua atuação e participação nos resultados da Empresa e percebe a importância de sua contribuição para o sucesso e perenidade da organização.

Empresas vencedoras não são aquelas com um grande número de pessoas individualmente brilhantes, e sim as que contam com profissionais capacitados a interagir e trabalhar em sinergia com os membros da equipe.

Fonte: <http://www.upandup.com.br/conceito.asp>

“Relacionar-se com outras pessoas significa aproximar-se delas para trocar informações através de meios significativos e adequados; o elemento necessário para isso é a destreza interpessoal.”

### 3.3 Participação no grupo

Pesquisas realizadas em ambiente corporativo demonstraram que profissionais competentes individualmente podem apresentar baixo rendimento na

produtividade ou limitações de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho.

Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam conhecimentos, informações, opiniões, preconceitos, atitudes, experiência anterior, gostos, crenças, valores, estilo comportamental, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação às situações compartilhadas.

A forma como essas diferenças são encaradas e tratadas – a maneira como nós as administramos em nossa Vida pessoal e profissional - determina a maneira como nos relacionamos com os membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados.

Fonte: [http://concursos.correioweb.com.br/f5/concursos/modulos/arq\\_provas\\_simulados/20081029131039920.pdf](http://concursos.correioweb.com.br/f5/concursos/modulos/arq_provas_simulados/20081029131039920.pdf)



**Figura 3.2: Trabalho em Equipe Produtiva**

Fonte: <http://projectcommunityonline.com>

### **3.4 Competência interpessoal e liderança**

A Liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros. O trabalho em equipe será mais produtivo e eficaz se e quando os membros do grupo desenvolverem tal competência.

A sinergia gerada pelos esforços colaborativos promoverá resultados que representarão muito mais do que a simples soma das competências técnicas individuais – será a expressão genuína de um resultado conjunto do grupo.

## Curiosidade

### A importância da competência interpessoal

Celso de Souza e Souza

Vivemos na era do conhecimento, onde o capital intelectual é o principal diferencial das empresas. Contudo, na maioria das vezes acreditamos que somente o conhecimento técnico é suficiente para conseguirmos os resultados em nosso trabalho e nos esquecemos de outra variável muito importante: o relacionamento. Seja com o cliente, fornecedor, colegas de trabalho e até mesmo com o nosso superior imediato, os relacionamentos têm sido a principal causa dos problemas nas organizações. Afinal, cada vez mais as empresas precisam ter os seus setores sincronizados, exigindo um perfeito entrosamento entre as pessoas que trabalham nos espaços. Cada vez mais o cliente apresenta expectativas crescentes sobre a forma pela qual deseja ser atendido e respeitado como pessoa. Cada vez mais os Líderes necessitam obter o comprometimento dos seus liderados. Tudo isso só é possível por meio dos relacionamentos.

O que torna os relacionamentos difíceis é a incapacidade das partes evoluírem do conflito para o consenso. O conflito é na maioria das vezes inevitável, pois resulta das diferenças entre as pessoas. Referimo-nos não só das diferenças de conhecimento, mas principalmente de características pessoais, valores e crenças. Na maioria das vezes não conseguimos sair do conflito, pois encaramos o comportamento do nosso interlocutor como sendo uma ameaça, pelo simples fato de ser diferente do nosso. Pessoas mais racionais são vistas como frias e impessoais. Pessoas mais emotivas, como sendo fracas e de coração mole. Pessoas precavidas e meticulosas como sendo medrosas e inseguras. Pessoas arrojadas como sendo afoitas e precipitadas. Somos rápidos em rotular negativamente pessoas cujos comportamentos são apenas diferentes dos nossos. Somos rápidos em nos defender e atacar aqueles que simplesmente pensam diferente de nós. Esquecemo-nos de que ser humano é ser diferente! (...)

Leia mais vale a pena!

Fonte: <http://www.senior.com.br/a-importancia-da-competencia-interpessoal/>

## 3.5 Eficácia nas relações interpessoais

Para lidarmos eficazmente com as relações interpessoais no ambiente corporativo, devemos nos valer de três critérios:



1. Percepção apurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação;
2. Habilidade de resolver os problemas interpessoais, evitando regressões;
3. **Solução alcançada e as pessoas envolvidas trabalhando juntas eficientemente e em harmonia.**

### Percepção

Muitos estímulos provenientes do mundo externo chegam até nós através dos órgãos dos sentidos: visão, audição, tato, olfato, paladar. O que fazemos com essa quantidade de estímulos? Organizamos, interpretamos, damos significação a eles, a partir de um processo chamado **percepção**.

Nossa tendência natural é não vermos as coisas como elas são, mas através do que elas significam para nós e, é por isso, que duas pessoas chegam a “ver” coisas diferentes diante de uma mesma situação. Existem vários fatores que influenciam a percepção da realidade:

### Autoconceito

- É a maneira como vemos a nós mesmos. De forma consciente ou não, cada um de nós faz uma imagem de si mesmo que influencia em tudo que dizemos, fazemos e percebemos em relação ao mundo
- O Autoconceito reflete a maneira muito pessoal de como uma pessoa organiza suas metas pessoais, crenças, competências e valores.

<b>Crenças</b>	Ideias que o indivíduo tem do mundo e como funciona
<b>Competências</b>	Áreas do conhecimento que aumentam a eficácia do indivíduo a interagir com o mundo
<b>Metas pessoais</b>	Eventos futuros que o indivíduo persegue para a satisfação das necessidades básicas.

Fonte: Elaborado pelo autor

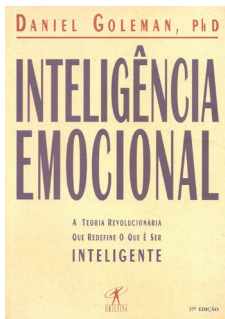
### Inteligência Interpessoal

É a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas. As pessoas que trabalham com vendas, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem-sucedidos provavelmente possuem alto grau de Inteligência Interpessoal.

Além da Inteligência Interpessoal, podemos desenvolver também a Inteli-

gência Intrapessoal, uma aptidão correlata que permite ao indivíduo melhor relacionar-se consigo mesmo.

“O termo Inteligência Intrapessoal é uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder usá-lo para agir eficazmente na Vida”.



Neste livro, o autor mostra como a Inteligência Emocional pode ser alimentada e fortalecida em todos nós, principalmente na infância, período no qual toda a estrutura neurológica encontra-se em formação. Ele traz o conceito da inteligência emocional como maior responsável pelo sucesso ou insucesso das pessoas e demonstra, de uma forma clara e objetiva, que o controle eficaz de nossas emoções é fundamental para o equilíbrio de nossas relações interpessoais. Boa leitura!

### Para ler e refletir...

Você pode concluir que, para desenvolver a Competência Interpessoal existem três premissas:

SABER = conhecimento técnico

SABER FAZER = habilidade

QUERER FAZER = atitude



**Figura 3.3: Inteligência Emocional**

Fonte: <http://navigatingforsuccess.com>

## Resumo

Nessa aula tratamos de habilidades que os indivíduos possuem para relacionar-se de maneira eficaz, lidando adequadamente com as pessoas e observando atentamente os pilares da interação humana: comunicação, cooperação, respeito e amizade. Tal postura influencia incontestavelmente as interações nos ambientes corporativos e, conseqüentemente, nas atividades profissionais. Ficou evidente em nosso estudo, que cada profissional que procura desenvolver sua competência interpessoal – levando em conta as diferenças individuais -, demonstra que valoriza sua atuação e participação nos resultados da Empresa. Não podemos esquecer que, a forma como es-





## Aula 4 – Qualidades pessoais

Em nossa aula iremos evidenciar qualidades pessoais imprescindíveis no dia a dia corporativo. Ao estudar os conceitos de Gestão de Pessoas, você perceberá com clareza o quanto é importante expor na prática suas qualidades como ser humano, adquiridas e desenvolvidas através das vivências existenciais e da formação do seu quadro de valores morais e éticos.



**Figura 4.1: Qualidades Pessoais**

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Entre as qualidades pessoais que atraem o poder, destacadas por Jeffrey Pfeffer, professor de management da Stanford Graduate School of Business e considerado um dos maiores nomes mundiais em gestão de pessoas, durante o Fórum HSM de Negociação, estão:

- **Ambição e dinamismo** – não se consegue nada se não quisermos aquilo.
- **Energia, persistência e resistência** – o melhor projetor de desempenho em qualquer campo de desempenho é a prática, o tempo e o esforço. Quanto mais energia você tiver, maior a possibilidade de se desenvolver. “As emoções são contagiosas e a sua energia vai influenciar as pessoas”.

- **Foco** – concentração dos esforços numa gama limitada de objetivos, funções e cenários. Se você olhar a grama num dia de sol, você vai ter o foco dos raios de sol ali e pode fazer com que a grama “pegue fogo”.
- **Autoconhecimento** – como você pode melhorar as suas habilidades se não conhecer a si mesmo? Arrume algum tipo de coaching, alguém que possa lhe dizer às verdades que você não quer ouvir.
- **Confiança** – as pessoas dão poder para aqueles que sabem o que estão fazendo e passam confiança aos outros. Quem vai seguir você?
- **Empatia** – capacidade de entender o ponto de vista alheio. Se você quer negociar interesses e não posições, a habilidade de se colocar no local do outro pode te dar muito mais chances de sucesso. Olhar o mundo através dos outros ajuda a entender de onde eles vêm.
- **Capacidade de tolerar conflitos** – muito de nós lidamos mal com eles. Aqueles que gostam, conseguem fazer as coisas do seu jeito.
- **Qual a importância da inteligência ou da sagacidade?** – o que diferencia é como você usa a sua inteligência por mais tempo. “Você se prepara fazendo as coisas”, conclui.

Fonte: <http://www.hsm.com.br/blog/2010/09/qualidades-pessoais-como-fonte-de-poder/>



**Figura 4.2: Sucesso no Ambiente de Trabalho**

Fonte: <http://cbduk.wordpress.com>

Qualidades do profissional, importantes no ambiente de trabalho e fundamentais para o sucesso individual, grupal e empresarial:

### **Discrição**

No contato diário com os colegas de trabalho deve-se evitar qualquer tipo de indiscrição. É preciso que no relacionamento interpessoal esteja implícito – através da postura e conduta - de que "conhecimentos" de cunho sigiloso, íntimo ou pessoal não serão nunca discutidos com colegas e muito menos fora da empresa.

### **Espírito de decisão**

Espírito de decisão não deve ser confundido com rapidez de decisão. Para tomar conscientemente uma decisão é imprescindível:

- analisar o problema;
- acumular e classificar dados, eliminando todos aqueles que apresentem dúvidas, e substituí-los por outras alternativas;
- verificar todas as hipóteses e adotar a que se apresentar melhor ou mais adequada.

### **Espírito de cooperação**

Colaboração e solidariedade entre colegas é imprescindível - pois só um trabalho em equipe permite a visão ampla da coordenação da ação da empresa.

### **Espírito de Iniciativa**

Iniciativa implica sempre "sentido de responsabilidade" e quem toma a iniciativa assume sempre uma responsabilidade. A confiança em si próprio, o interesse, a vontade de orientar a ação para um aperfeiçoamento contínuo são as melhores bases para se estabelecer esse clima de iniciativa.

### **Dinamismo**

Só com dinamismo a empresa adquirirá as suas verdadeiras dimensões. Trabalhadores e empresa devem estar numa dialética viva em que o dinamismo se mostre dia a dia com mais vigor, porque é uma exigência frente aos desafios da empresa perante o mercado.

### **Ordem e Método**

A ordem e o método são muito importantes no meio corporativo, pois só a ordem e o método permitem a coordenação de serviços de forma rápida e

eficiente. É preciso planejar, conhecer e respeitar o programa de ação, ter um bom ritmo e "ir até ao fim".

### **Relações Humanas**

As relações que, dentro da empresa, pressupõe um espírito de disciplina e de compreensão dos problemas, das preocupações e das dificuldades do "outro". É imprescindível o bom entendimento, evitando-se a todo o custo choques e tensões. Realizar uma tarefa comum é já ter um "ideal" comum e isso implica o estabelecimento do diálogo e do respeito mútuo. É fundamental ter confiança e tato, não magoar, não impor brutalmente uma ordem, mas compreender, corrigir, encorajar, criando o "sentido do objetivo comum".

### **Aparência**

A presença física depende da saúde física e da saúde moral. O bom humor, a confiança em si próprio, a voz agradável, a harmonia do corpo e da roupa são condições que um bom profissional deve ter em conta quando cuida da sua aparência.

### **Pontualidade**

A pontualidade não significa apenas não chegar mais tarde nem sair mais cedo, mas, essencialmente, ser capaz de cumprir todas as tarefas no tempo exato, tendo capacidade de resposta para todos os trabalhos que sejam apresentados.

### **Memória**

Compreendendo um longo processo (registro, retenção, recordação, reconhecimento), é fundamental saber organizar e assimilar rapidamente às informações úteis, rejeitando todas as outras de forma que a memória sobreviva à enorme massa de informações com que somos assaltados diariamente. Compete, pois, a cada um de nós utilizarmos os diferentes tipos de memória (visual, auditiva, tátil, gustativa, combinada), organizando posteriormente as informações "registradas", de acordo com as regras que nos possibilitem a memorização.

### **Memória "bloco de notas"**

Uma boa memória é absolutamente imprescindível ao Profissional, mas confiar demasiado na capacidade de memorizar é um erro, devendo criar-se o hábito de "anotar" como método mais simples e eficaz.

### **Inteligência**

Inteligência é a capacidade que cada ser humano tem de se adaptar a novas



situações. As diversas características da inteligência, que se encontra em cada ser humano em proporções muito variáveis, são hoje absolutamente indispensáveis a qualquer profissional. O excesso de trabalho cerebral (surmenage), o esforço demasiado grande para a adaptação ao progresso, às novas condições de trabalho, a necessidade constante de não perder o contato com a realidade, com as técnicas e a ciência em permanente evolução, tornam a inteligência uma das qualidades mais apreciadas em qualquer profissão.

### **Esmero**

O Profissional tem que ter esmero, isto é, perfeição e primor em tudo que executa e na maneira como se expressa.

### **Interesse e responsabilidade**

Tem que demonstrar interesse quando lhe pedem para realizar uma tarefa e também tem de ser responsável para entregar no dia e hora que lhe foi pedido.

### **Segurança e Sinceridade**

O Profissional tem que ter certeza no que vai dizer ou fazer e também tem de ser sincero com os seus superiores e mesmo com os seus colegas.

É importante que tenhamos uma imagem condizente com a impressão que queremos passar. Quando a imagem é positiva de ambos os lados (processo de interação), haverá uma tendência a estabelecer relações de simpatia e aproximação que facilitarão o relacionamento interpessoal e as atividades comuns.

Alguns fatores são fundamentais para projetarmos nossa imagem pessoal e profissional adequadamente:

### **Autodisciplina**

- Ser capaz de organizar ideias e sentimentos, já que prioridades mentais mais tarde são sempre transformadas em ações, inclusive na postura profissional;
- Fazer uma avaliação de si mesmo buscando corrigir as falhas como Sócrates dizia: “Conhece-te a ti mesmo, pois a partir desse momento podemos nos mudar”.

### **Humildade**

- Esteja aberto a qualquer informação;
- Não despreze a fonte que a forneceu, pois causará má interpretação da parte dos que o assistem;
- Não imponha suas decisões e pensamentos, eles podem dar a impressão de serem mal intencionados;
- Não trate as pessoas com prepotência, mas procure sempre se referir a elas com respeito e educação.

### **Objetividade**

- Ser direto, não se prender em detalhes insignificantes;
- Ser capaz de traçar planos concretos que conduzam ao seu objetivo;
- Ter um raciocínio claro e eficaz voltado sempre à realidade.

### **Jogo de cintura**

- Saber contornar os problemas discretamente, de maneira que sejam resolvidos;
- Manter-se focado no cumprimento de suas tarefas;
- Ser capaz de avaliar cada situação de acordo com o momento, buscando a melhor alternativa para solucionar imprevistos;
- Estabelecer um equilíbrio em sua conduta, afinal, os profissionais que não investem em mudanças tornam-se empecilho para a empresa, mas por outro lado, aquele que muda de opinião constantemente tornam confuso o ambiente de trabalho.

### **Transparência**

- Seja franco, dentro dos limites profissionais;
- Aponte sempre os aspectos positivos das mudanças ocorridas (ou ao se concretizarem) na empresa;
- Transmita informações que cedo ou tarde vazarão, assim é possível garantir a confiança daqueles que estão ligados a você.





## Aula 5 – Estilos pessoais

Cada indivíduo constrói seu estilo pessoal e será interessante para você observar que cada estilo é único e singular assim como nosso DNA.

Na aula de hoje, vamos explorar o tema de forma que você possa conhecer mais e melhor sobre a formação dos estilos pessoais e entender o porquê de sua relevância nos relacionamentos interpessoais.



**Figura 5.1: Estilos Pessoais**

Fonte: <https://www.corporateawardsdirect.com>

### 5.1 Estilos pessoais

Cada um de nós imprime um estilo peculiar ao se relacionar com os outros e com o ambiente. Nossas referências: nossos desejos, frustrações, sonhos, preconceitos, medos – nossa forma específica de encarar o mundo e a Vida.

Pessoas que vivem no mesmo ambiente, que tiveram oportunidades iguais, que vivem na mesma família, podem levar Vidas muito diferentes. Ressalta-se a importância e a influência do meio cultural, mas não vivemos sozinhos – “não somos ilhas”.

Em nossos rumos pessoais e profissionais interagimos com as pessoas, com

os grupos, com as Organizações e, dessa interação, “copiamos” muitas formas de pensar e agir. Mas, ainda assim, o estilo, as escolhas, o foco, a interpretação que damos às coisas, às pessoas e aos fatos tem toques sempre muito pessoais.

A sociedade coloca alguns parâmetros que interferem na nossa percepção e conduta. Reconhecemos logo uma pessoa de determinado país pela fala, por algumas atitudes, valores, pontos de vista. Mas dentro de cada país, em cada organização, em cada cidade há pessoas com posturas, atitudes, formas de ver, avaliar, amar e agir muito diferentes.

A Cultura interfere em nossa visão da realidade, mas recriamos o mundo, reinterpretamos e reelaboramos através da lente com a qual enxergamos o mundo, a partir dos nossos padrões mentais, emocionais e éticos.

Nossas escolhas dependem da aprendizagem:

- Intelectual;
- Emocional;
- Ética.

Vamos fazendo escolhas, criando o nosso mundo peculiar a partir:

- De nossa visão de ideias;
- De como percebemos o mundo;
- De como percebemos os outros;
- De como percebemos nós mesmos.

Nossas escolhas mudam dependendo:

- Do humor;
- Do grau de tranquilidade;
- Do grau de satisfação;
- Do grau de otimismo;
- Do nosso sistema de valores;
- De nossa atitude ética (fundamental na Vida).
- Dos outros

O Sistema de Valores tem uma grande influência familiar, religiosa e de classe social, mas vários fatores interferem decisivamente nas escolhas que faço:

- Leituras;
- Cinema;
- TV;
- Pessoas com as quais interajo;
- Atividades em que me envolvo;
- Modo como faço tudo na vida.

A Educação nos ajuda a organizar valores e ter visão de mundo. A busca pela nossa autonomia e especificidade, faz com que procuremos desenvolver continuamente nossa capacidade de fazer nossas sínteses ideológicas, emocionais e éticas.

Construímos assim – progressivamente - três importantes competências:

- **A competência intelectual** – conhecer e organizar o sistema de ideias;
- **A competência emocional** – conhecer e integrar os sentimentos, a afetividade;
- **A competência ética** – organizar nosso sistema de valores.

Cada um, dentro de uma mesma cultura, organiza o seu sistema emocional e também o de valores. Apropriamos-nos das ideias de forma comum dentro de uma cultura e, ao mesmo tempo, de forma específica.

Vamos conhecer um pouco mais sobre o processo de formação do sistema emocional?



**Figura 5.2: Autoconsciência**

Fonte: <http://www.vnews.com.br>

## 5.2 Autoconsciência

É importante que as pessoas percebam as emoções que estão sentindo, pois sem esta consciência crescem as dificuldades para desenvolver habilidades e competências nos relacionamentos. Mas, surge a seguinte questão: até que ponto as pessoas realmente têm consciência de si mesmas?

Por exemplo, para conseguir controlar a raiva, é preciso ter consciência daquilo que a provoca e de como esta emoção afeta. A autoconsciência aguçada permite a pessoa monitorar-se e observar-se em ação. É preciso que as pessoas compreendam o que é importante para si, de que maneira experimentam as coisas, o que querem como se sentem e como se dirigem aos outros. Esse conhecimento subjetivo a respeito da natureza da personalidade não apenas orienta a conduta, mas também lhe oferece uma estrutura sólida para fazer melhores escolhas. Veja, como qualquer outro já citado em autoconceito, você foi forjado pelo meio ambiente em que vive: suas experiências, sua educação familiar, sua cultura e religião. Justamente por isso, é muito importante saber que as pessoas não são iguais e terão diferentes percepções e comportamentos perante suas atitudes. Sendo assim, analise bem antes de falar e agir. Pense alguns minutos sobre como se comportar a cada situação do cotidiano. A autoconsciência leva ao desenvolvimento de competências como a percepção emocional, a auto avaliação precisa e a autoconfiança.

- **Percepção emocional:** é o reconhecimento de como as emoções afetam o desempenho e a capacidade de usar os valores para guiar a tomada de decisões;
- **Autoavaliação:** leva a uma percepção sincera dos pontos fortes e limitações pessoais, com uma visão clara de aspectos em que precisam melhorar e a capacidade de aprender com a experiência;
- **Autoconfiança:** senso do próprio valor e da própria capacidade leva as pessoas a se apresentarem de maneira segura; a terem presença; a serem capazes de expressar opiniões impopulares; de se exporem por algo que seja correto; além de serem capazes de tomar decisões sensatas a despeito de incertezas e pressões.



Segundo os autores, quanto maior for o grau de autoconsciência, maior será a possibilidade de conhecermo-nos melhor e podermos influenciar as ações em direção de benefícios para nós e para nossos parceiros sociais.



## Para ler e refletir...

### Como desenvolvemos autoconsciência

Maria Aparecida Diniz Bressani

Viver é um dom divino e maravilhoso. Temos experiências que sempre nos permitem crescer e evoluir como seres humanos.

Para que possamos nos desenvolver como seres humanos e, por conseguinte, colaborar na evolução de nossa própria espécie precisamos primeiramente, nos desenvolver a nós próprios, como indivíduos.

O nosso desenvolvimento como indivíduos passa pela consciência de quem somos nós, enquanto pessoa, ou seja, desenvolver o autoconhecimento.

Para que eu possa distinguir quem sou eu, preciso me enveredar na trilha do questionamento e descobrir porque faço determinadas escolhas.

Quais são minhas necessidades físicas?

Do que eu gosto?

Gosto mais do doce ou do salgado?

Gosto mais do calor ou do frio?

Quais são minhas necessidades emocionais?

O que é o amor para mim?

Como entendo que o que sinto é amor?

Como decodifico atitudes do outro que faz com que eu me sinta amado?

Essas são as nossas necessidades básicas enquanto seres humanos. Portanto, este é o primeiro passo para o autoconhecimento como indivíduos. (...)

Leia mais, vale a pena!

FONTE: <http://somostodosum.ig.com.br/conteudo/conteudo.asp?id=02192>

## 5.3 Autogestão

É preciso controlar as emoções para compreendê-las e usar essa compreensão para modificar situações em benefício próprio. A capacidade de lidar com os próprios sentimentos encontram-se na própria pessoa e não nos

outros. Essa compreensão é a base para aprender a lidar com as emoções; experiências que teve; em suma, tudo que faz a pessoa ser o que é.

O saber lidar com as próprias emoções passa antes pela percepção dos sentimentos e como se processa o crescimento.

Autorregular-se é desenvolver competências como: autocontrole, confiabilidade, conscienciosidade, adaptabilidade e capacidade de inovação.

- **Autocontrole:** significa manter sob controle as emoções perturbadoras, sentimentos impulsivos e emoções aflitivas, mantendo a compostura mesmo em momentos difíceis. Além de pensar com clareza e se manter concentrada mesmo sob pressão;
- **Confiabilidade:** demonstrar integridade e ser responsável pela própria conduta, agindo de forma ética e acima de qualquer restrição, angariando confiança através de sua autenticidade, admitindo os próprios erros, criticando atos antiéticos dos outros; assumindo posições firmes e coerentes, mesmo que não sejam do agrado geral;
- **Conscienciosidade:** pessoas que mantêm os compromissos cumprem as promessas, responsabilizam-se por atingir os objetivos, além de serem organizadas e cuidadosas em seus trabalhos;
- **Adaptabilidade:** leva as pessoas a lidarem de modo hábil com múltiplas demandas, prioridades que mudam e com transformações rápidas, além de adaptarem as respostas e táticas para corresponderem a circunstâncias dinâmicas;
- **Capacidade de inovação:** buscam novas ideias sem fontes variadas, examinam soluções originais para os problemas, geram novas ideias, adotam novas perspectivas e assumem novos riscos.

## 5.4 Atitudes

- Predisposição a reagir a um estímulo (algo no ambiente, um acontecimento, outra pessoa) de forma positiva ou negativa;
- É uma reação avaliativa, apreendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo;

- Tendências às reações delineiam “o cosmos”, “os quês” e os “porquês” do comportamento;
- Causas da regularidade de como as pessoas se comportam, tendo como base os valores e crenças para que se adotem determinadas posturas;

Possui quatro componentes básicos:

- a) Cognitivo:** conhecimento sobre os estímulos e a avaliação associados à situação, objeto ou pessoa. Resumindo: o fator cognitivo está associado ao aprendizado.
- b) Afetivo/emocional:** refere-se aos sentimentos ou reação emocional manifestada diante de uma situação específica;
- c) Comportamental:** tendência a se comportar de uma forma reagindo às próprias emoções e cognições;
- d) Volitivo:** desejos, expectativas e necessidades inatas ou adquiridas. O que você deseja para sua vida

As atitudes podem ser adquiridas, por adoção no início da vida (aprendidas no meio familiar e cultural) ou desenvolvidas através das experiências vividas, tais como:

- Pelos resultados de nossas experiências (tentativa e erro);
- Nossas tendências e preconceitos perceptivos;
- Nossas observações das reações de outras pessoas numa determinada situação;
- Observação dos resultados das experiências de outras pessoas

### Saiba Mais

Rudolf Steiner foi um dos maiores cientistas do século XVIII, e profundo conhecedor de filosofia. Após terminar os estudos acadêmicos, passou sua vida escrevendo sobre ANTROSOFIA (estudo do pensamento humano).

Sua obra ficou conhecida no mundo todo, e até hoje no século XXI é referência para escritores das relações humanas. Famosa também é a obra de Daniel Goleman, escritor do livro Inteligência Emocional. Este super profissional da Psicologia tem hoje uma das maiores empresas de Consultoria dos Estados Unidos. Já escreveu para o The New York Times, e foi professor em Harvard.

### Diferença entre Atitude e Comportamento:

ATITUDE	COMPORTAMENTO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Predisposição interior para reagir em determinada situação sendo anterior ao comportamento;</li><li>• Tendência à reação;</li><li>• Uma atitude pode levar a uma intenção de se comportar, porém a intenção pode não ser a atitude consumada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ações exteriorizadas no meio social;</li><li>• É a reação;</li><li>• O comportamento é um fator de influência.</li></ul>

Na vida pessoal ou profissional, as mudanças devem ser estimuladas a partir do comportamento das pessoas, propiciando condições de rever valores, crenças, até atingir as mudanças de atitudes, que são mais duradouras.

### Resumo

Cada um de nós tem um estilo muito pessoal de relacionar-se com as pessoas, não é mesmo? Utilizamos para isso nossas referências – desejos, frustrações, sonhos, preconceitos, medos. Nessa aula, você teve a oportunidade de perceber com clareza a influência do meio cultural em nosso padrão de contato social – pessoal ou corporativo. Certamente, a cultura interfere em nossa visão da realidade, mas a interpretação do mundo, das pessoas e das situações, é processada através da nossa visão pessoal da realidade. E surge a pergunta: Com que lente observamos o mundo? A educação tem o papel de nos auxiliar nessa construção de competências suficientemente eficientes que nos auxiliem a processar posturas e atitudes ideológicas, emocionais e éticas, dentre elas: autoconsciência, autogestão e atitudes.



### Atividades de aprendizagem

- Após a leitura do texto “Como desenvolvemos Autoconsciência”, procure refletir sobre a importância do autoconhecimento.
- Em um segundo momento, compartilhe com seus colegas sua opinião sobre o tema e perceba a diversidade de pensamentos. Tenho certeza de que você vai gostar da experiência e ampliar seu conhecimento!





## Aula 6 – Necessidades interpessoais

Nas aulas 06 e 07, discutiremos as necessidades interpessoais relacionadas com o desejo de ser reconhecido pelos outros em qualquer meio social. Veremos também as percepções sociais, ou seja, a formação da conhecida “primeira impressão”, e as distorções perceptivas que envolvem as formas errôneas de julgar uma pessoa pouco conhecida.



**Figura 6.1: Necessidades Interpessoais**

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Segundo Schutz (1979), as pessoas possuem três necessidades interpessoais presentes em todos os grupos humanos. Tais necessidades manifestam-se em comportamentos e sentimentos para com outras pessoas, e estão arraigadas em sentimentos consigo; isto é ao próprio autoconceito.

O jeito que as pessoas se relacionam entre si, é classificado em inclusão, controle e afeição, caracterizando etapas de interação de um indivíduo no desenvolvimento do grupo ao qual está inserido, ao longo do tempo.

## a) Inclusão

Significa a necessidade de ser considerado pelos outros; ser importante; ser identificado/diferenciado dos demais. É o desejo de pertencimento a um grupo. A inclusão pode-se manifestar de três formas:

- **Subsocial** = tendência à introversão e ao retraimento, manifestando certa autossuficiência, com receio de ser ignorado, não ser compreendido, e não ser valorizado. O comportamento é determinado pelo modo como a pessoa sente sobre si mesma, do seu significado como pessoa. Se a autoestima é baixa, a pessoa se julga sem importância.
- **Supersocial** = tendência à extroversão, procurando chamar a atenção para si, sempre procurando companhia por não suportar ficar sozinho. Seu sentimento é semelhante ao subsocial, porém o comportamento manifesto é de agir como ultrasocial.

▷ O receio para ambas às formas de manifestação é de ser ignorado, ou ficar dentro ou fora.

- **Social** = inclusão bem resolvida, sentindo-se bem com ou sem os outros. É capaz de ser um participante de destaque ou passar despercebido sem se sentir inquieto. Tem consciência do seu valor e de sua importância.

## b) Controle

Referem-se ao interesse pelos procedimentos que levam às decisões, distribuição de poder e controle das atividades. A necessidade de controle pode variar desde o desejo de possuir autoridade sobre os outros até a necessidade de ser controlado, e de não assumir responsabilidade. Tais comportamentos são manifestos em três formas:

- **Abdicata:** abdica do poder, de forma que a pessoa aceita uma posição subordinada para não assumir nenhuma responsabilidade ou tomar decisões.
- **Autocrata:** extremamente dominador, agindo como competidor e busca constantemente o poder. Tem receio de ser influenciado e por isso tem necessidade de provar sua capacidade assumindo muita carga de responsabilidade.



▷ O receio nessas duas formas de manifestação é de ser incompetente, estar por cima ou por baixo.

- **Democrata:** sente-se confortável recebendo ou concedendo ordens, sendo adequado a cada situação. Tem consciência da sua competência, autoconfiança e sabe da sua capacidade de resolver problemas e tomar decisões.

### c) Afeto

Refere-se à expressão e busca de integração emocional. Demonstração de manifestações de hostilidade, apoio, afeto, em relação aos pares, formando vínculos afetivos. Manifestam-se de três formas:

- **Subpessoal:** evita elos próximos com outras pessoas, de forma superficial e distante. Desconfia dos sentimentos de outras pessoas a seu respeito.
- **Superpessoal:** procura estar muito próximo das pessoas e deseja que elas se aproximem de si. Tenta conquistar aprovação, extremamente agradável, sendo muitas vezes possessivo em seu círculo de relacionamento.

▷ O receio para ambas às formas de manifestação é de ser rejeitado, próximo ou distante.

- **Pessoal:** sente-se bem tanto em uma relação próxima quanto em uma de distanciamento emocional. Tem consciência de que pode não receber afeto de uma determinada pessoa, e sabe da capacidade que possui de dar e receber afeto, de integrar-se ou não a um determinado grupo.

### Curiosidade

#### O Papel do Líder no Processo de Inclusão

Postado por Sergio Naguel

Você já se perguntou alguma vez por que todo instrutor começa o treinamento perguntando aos participantes as suas expectativas? Ora, se alguém se inscreve para participar de um treinamento, o título ou o tema



1. Em seu livro Pura Simplicidade, Will Shultz escreve sobre as escolhas que fazemos na vida, sejam elas corretas ou não. Boa leitura!
2. Assista ao filme "Tratamento de choque" com Adam Sandler e Jack Nicholson; ou "Sim Senhor" com Jim Carrey. Os filmes mostram satiricamente as necessidades interpessoais, e de como é possível mudar o comportamento.

desse treinamento, por si só, já não define o que se espera obter? O que pode parecer pura perda de tempo é na verdade, a mais importante fase na formação de um grupo: a fase da inclusão.

Para um líder, conhecer as fases que compõem o processo de formação e desenvolvimento dos grupos é de suma importância. Estudar as diversas formas que os indivíduos usam para se incluírem nos grupos, e os grupos em aceitarem os indivíduos como parte de si é fundamental para que, por exemplo, um líder garanta a entrada de um novo membro em um grupo já formado sem causar desconforto nem para quem está chegando e tampouco para quem já pertence ao grupo. (...)

Leia mais vale a pena!

Fonte: <http://blogs.98fmcuritiba.com.br/>

## Resumo

Nessa aula falamos sobre Necessidades Interpessoais, o relacionamento humano é didaticamente dividido em etapas de interação progressiva do indivíduo ao grupo do qual precisa ou quer participar. Interessante notar, que nem sempre é a busca pelo poder que caracteriza a permanência do indivíduo no grupo; para algumas pessoas, o sentimento de rejeição ou incompetência perante o grupo, atua de forma mais significativa e marcante no sistema emocional. Vimos que é muito importante para o líder conhecer e estudar as diversas formas que os indivíduos usam para se incluírem nos grupos, bem como perceber que é fundamental a aceitação dos indivíduos por parte dos grupos; o líder garantirá, assim, a entrada de um novo membro em um grupo já formado, evitando conflitos. Sentir-se aceito no grupo, é, para o ser humano, imprescindível!



## Atividades de Aprendizagem

- Troque informações e opiniões com seus colegas de turma sobre a seguinte questão: De que maneira o sentimento de rejeição afeta as relações interpessoais em uma equipe de trabalho?
- Procure ampliar a dinâmica transferindo esse sentimento para as relações interpessoais na sociedade, e nos grupos sociais.
- A pessoa que se sente rejeitada pelo grupo, costuma agir de que forma?





## Aula 7 – Percepção social ou formação de impressões

Em nossa aula, prezado aluno, vamos falar sobre interação social – processo diário e que faz parte de nossa vida o tempo todo. Ao final da aula, esperamos ter auxiliado você em uma importante constatação: para que haja interação social é preciso que as pessoas percebam-se uns aos outros. Chama-se percepção social ao processo pelo qual formamos impressões a respeito de outra pessoa ou grupo de pessoas, sendo a interpretação da realidade a partir dos próprios referenciais internos.



**Figura 7.1: Participação no Grupo**

Fonte: <http://www.goodtaste.com.au>

Para a teoria da **gestalt**, a organização dos dados que cerca o ser humano é parte do processo perceptivo e quando se percebe algo, tenta-se encaixar esse objeto ou evento dentro do quadro de referência, ou do esquema de classificação já vivido, preestabelecido, ou seja, refere-se ao processo de como as pessoas recebem, organizam e interpretam informações do seu meio.

Existem fatores que interferem no processo perceptivo de forma geral, determinando a qualidade de nossa percepção social, favorecendo ou dificultando nossas relações interpessoais:

- a) **Seletividade perceptiva:** Tendência a perceber características negativas nas pessoas de quem não gostamos; perceber aspectos positivos naquelas que gostamos. Diz respeito também à facilidade com que aprendemos o que nos interessa, e deixamos para trás aquilo que não nos interessa.
- b) **Experiência prévia e consequente disposição para responder** – As experiências passadas facilitam a percepção de estímulos com as quais tenhamos entrado em contato. Esta característica de percepção facilita o processo de influência interpessoal, uma vez que determinadas disposições a responder podem ser aproveitadas para maior eficácia da comunicação.
- c) **Condicionamento** – Os comportamentos (respostas) aprendidos através de reforços serão mais facilmente percebidos ou emitidos em situações diversas, ou seja, a experiência passada influi no processo perceptivo. É muito comum que um mesmo fato possa ser percebido de maneira semelhante por duas pessoas em virtude de condicionamento.

### Distorção perceptiva

A percepção em relação ao outro está sujeita a uma série de distorções e ilusões, que ocorrem por meio de dispositivos chamados conjuntos perceptivos:

- a) **Estereotipagem:** processo de usar uma impressão padronizada de um grupo de pessoas para influenciar a percepção de um indivíduo. É de se supor que todas as pessoas tenham características comuns - em função de sua afiliação a um grupo ou categoria (raça, profissão, classe social). Sintetizando: estereotipagem é estabelecer um rótulo para todos aqueles que porventura sejam da raça negra; ou estabelecer que todo o indivíduo que não tem recursos financeiros, ou que provem de uma favela, será bandido.



**Figura 7.2: Diferenças Individuais no Grupo**

Fonte: <http://www.leadershipsuccesstnow.com/wp-content/uploads/2012/05/Mixed.jpg>

- b) Efeito Halo:** consiste em deixar que a característica de um indivíduo ou grupo predomine e encubra outras características deste mesmo cidadão ou grupo. As características salientes podem ser positivas ou negativas, levando a uma impressão geral de positiva ou negativa, influenciando a percepção global da pessoa. Exemplo: a esponja de aço da Bombril utiliza os grandes benefícios positivos da marca conquistada durante anos, e tenta jogar os mesmos benefícios para outro produto (mesmo que seja da mesma empresa) podendo ter, ou não, o mesmo nível de qualidade.
- c) Expectativa:** expectativas criadas em torno do que vai ver ou ouvir, onde muitas vezes “vê-se” o que gostaria ver e não o que realmente está acontecendo de fato. Veja abaixo.
- **Profecia autorrealizadora:** Se alguém espera que outra pessoa se comporte de uma determinada forma, essa outra pessoa irá cumprir ou atender essa expectativa. Assim o comportamento de alguém pode influenciar o comportamento de outra.
  - **Percepção seletiva:** É outra forma de distorção de uma situação em função da expectativa criada. Pode ocorrer por meio da atenção seletiva (presta-se atenção em certas mensagens e ignora outras) e por retenção seletiva (lembra-se de algumas mensagens e esquecer outras) de acordo com a conveniência.
  - **Projeção:** Tendência a colocar a culpa pelos problemas ou dificuldades nos outros.
  - **Defesa perceptiva:** Após desenvolver a percepção de uma pessoa, tende a aderir àquela percepção, moldando o que se vê e o que se ouve, ajustada às próprias crenças. Tende a negar, distorcer e até pode reconhecer a inconsistência, mas não muda a sua posição.

### Diferenças individuais

Há diversos fatores internos e externos e tendências perceptivas que influenciam o que cada pessoa vê e ouve do mundo que o cerca; de forma que cada um organiza sua percepção da realidade de modo diferente.

No contexto do trabalho, as diferenças de percepção podem provocar diferentes reações para as práticas de gestão, como estilos de liderança, relações interpessoais, tolerância ou aceitação de cargos, etc.

No aspecto do comportamento organizacional, o conceito de diferença individual, conduz ao entendimento de que as características pessoais influenciam o desempenho das pessoas no cargo e no ambiente onde está inserido.



**Figura 7.3: Comportamento no Ambiente**

Fonte: <http://www.howtodealwith.com>

### **Percebendo as diferenças individuais:**

Para melhor entendimento das diferenças entre as pessoas, é importante conhecer-se a si mesmo – autoconhecimento! Isso é possível a partir do conhecimento dos atos manifestados por quatro tipos de comportamentos:

- 1.** Os conhecidos por nós e reconhecidos por qualquer pessoa que nos observa. Este comportamento varia grandemente, pois depende de nosso referencial pessoal considerá-lo correto ou não, em um ambiente específico e com diferentes grupos de pessoas. Trata-se, por exemplo, da maneira de falar, das atitudes em geral, algumas habilidades, etc.
- 2.** Outras características de comportamento são facilmente percebidas pelos outros, mas das quais, geralmente, não estamos cientes. Ao iniciarmos a participação num grupo, comunicamos - a todos - os tipos de informações das quais não estamos cientes, mas que são observadas pelas pessoas. No rol dessas informações encontram-se nossa maneira de agir, o estilo de relacionamento.
- 3.** Detemos também informações sobre nós mesmos que não comunicamos aos outros, mantemo-las ocultas. Tal atitude, talvez, seja adotada



por medo, pois se descobrirem os sentimentos, percepções, opiniões a respeito do grupo (ou de qualquer um de seus integrantes) este mesmo grupo poderá rejeitar, atacar, ou atingir de alguma forma. Em consequência disto, tais informações não são reveladas. Muitas vezes uma das possíveis razões pelas quais se guarda segredo é por não encontrar apoio no grupo a qual pertence. Supõe-se que ao expor os sentimentos, pensamentos e reações os integrantes do grupo poderão julgar negativamente. Entretanto, não se tem condições de saber como os membros reagirão realmente, a menos que testemos tal suposição e revelemos algo sobre nós. Ou seja, se não assumirmos alguns riscos, jamais saberemos sobre a realidade e irrealidade de nossas suposições. Finalmente, surgem os fatores da personalidade, dos quais não estamos conscientes, e as pessoas que se relacionam conosco também desconhecem.

**4.** O melhor conhecimento de si próprio pode ser conseguido se:

- Identificarmos e resolvermos os conflitos que temos dentro de nós e que impedem a nossa maneira de agir;
- Observarmos como o nosso comportamento influi sobre os outros (alegria, tristeza, raiva, etc.);
- Reconhecermos as defesas que utilizamos para repelir ameaças imaginárias ou reais;
- Evitarmos a tendência à frustração;
- Flexibilidade de comportamento.

Somente a partir do autoconhecimento é que se pode tentar compreender o outro em seus atos e decisões. Se eu possuo barreiras e defesas, conflitos internos que limitam o meu relacionamento, logo, o outro também possui.

Passamos a conhecer melhores as pessoas quando:

- Observamos o comportamento delas;
- Oportunizamos a exposição dos pensamentos, sentimentos e ações;
- Eliminando as ideias preconcebidas e ações estereotipadas.

Devemos interpretar as pessoas pelo que elas são, e não pelo o que desejaríamos que fossem.

### Para refletir...

Um aspecto interessante a observar diz respeito às imagens e estereótipos. Quando descobrimos que alguém é líder sindical, por exemplo, já evocamos toda uma rede de características da pessoa. Imediatamente julgamos tratar-se de alguém instigador de greves, criador de confusões, etc. Do mesmo modo funcionam as primeiras impressões. Ao olharmos para uma pessoa, somos capazes de inferir uma série de coisas sobre ela: a idade, classe social, profissão, temperamento. Com o convívio mais intenso, essa impressão poderá vir a ser modificada ou confirmada. **Devemos ter uma atitude de abertura no sentido de conhecer o outro**, a fim de modificar uma “má” impressão inicial. Relacionamentos enriquecedores poderão ser desenvolvidos se houver a disponibilidade dos dois lados de se ter a primeira impressão apenas como um referencial possível de ser parcial ou totalmente modificado. A nossa boa convivência com os outros depende do julgamento certo que fazemos das pessoas.

Fonte: Elaborado pela Autora

### Resumo

Sempre que percebemos algo, tentamos organizar nossa percepção de acordo com nosso quadro de referência – um esquema de classificação já pré-estabelecido. Nessa aula, você ficou sabendo um pouco mais sobre o processo perceptivo, que diz respeito à maneira como interpretamos as informações que vem do meio. Existem diversos fatores – externos e internos – que influenciam o que cada pessoa vê e ouve no mundo que a cerca. Interessante, não é mesmo? No ambiente corporativo, as diferenças de percepção influenciam a execução de modelos de gestão, estilos de liderança, relações interpessoais. Influenciam também o desempenho no cargo/função. Qual a solução para minimizar essa influência? O autoconhecimento.



### Atividades de aprendizagem

- Junto com os colegas de classe, redija um problema já vivido por você ou por pessoas de sua convivência com relação a preconceito/ discriminação ou visões estereotipadas.





## Aula 8 – Plano de carreira

Esta aula fornece dicas de como preparar o seu Plano de Carreira. Você já fez um? Conhece esse procedimento? Você conhece os benefícios de empenhar-se na elaboração de um Plano de Carreira? Anime-se! Você conhecerá cinco etapas que vão desde o sonho até o planejamento de como realizar este sonho. Aproveite para passar tudo para o papel!



Figura 8.1: Plano de Carreira

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

### 8.1 Passos para Plano de Carreira

Também conhecido como Plano de **Marketing Pessoal**. Sem planejamento de carreira, você vai ser um mero ator secundário no projeto de qualquer outro. Mas não basta fazer um plano, será necessário mantê-lo atualizado para não perder a validade.

Para qualquer profissional, é imprescindível ter um Plano de Carreira. Não importa se está iniciando sua participação no mercado de trabalho ou se já atua profissionalmente há mais tempo. A palavra “carreira” no sentido de patrimônio pessoal é relativamente nova; talvez 10 ou 15 anos. Os profissionais que conduzem entrevistas procurando talentos se deparam muitas vezes com profissionais de altíssimo nível que bloquearam a carreira por falta de projeto, de perspectiva de vida.

Surge, então, o seguinte questionamento: como se faz tal plano?

### **1º passo: sonhe com a sua carreira**

#### **O plano de carreira começa com o seu sonho pessoal!**

Sem sonho não há plano. Idealize o futuro, imaginando o que gostaria de fazer daqui a 10 anos. Planejar? Como? Você irá aos poucos organizando uma metodologia de planejamento. O primeiro passo é visualizar mentalmente seu futuro.

### **2º passo: viaje para o futuro**

Imagine que você e um amigo se encontraram num aeroporto exatamente no dia 5 de maio de 2012. Na hora do encontro, vocês que não se viam há muito tempo, não tiveram tempo de contar tudo o que aconteceu na vida, e propuseram-se mandar um ao outro um email contando o que havia ocorrido desde o último encontro, em março de 2008. Ao escrever o email, com data de 5 de maio de 2012, você colocará visualmente um pouco dos seus sonhos e dará início à elaboração do seu plano de carreira. Por favor, escreva o email! **O plano não vai funcionar se você não visualizar suas ideias.** Não alegue para si mesmo “falta de tempo”. Pense que você está tratando do seu maior patrimônio: sua carreira.

Coloque suas metas pessoais e profissionais no email, como se estivesse contando as novidades para seu amigo e salve em um arquivo exclusivo.

### **3º passo: descubra o que vale**

Agora você já tem um sonho visualizável, que pode vir a tornar-se um Projeto/Plano.

Você acabou de testar sua capacidade de sonhar em longo prazo. Quanto mais definido o sonho, maior a sua energia pessoal para passar por **fases complicadas (inevitáveis)**, por crises e por dificuldades. A Psicologia diz que “quem tem um sonho encara a vida com mais serenidade”. E cada sacri-

fício, cada vitória, significa mais um passo na direção da realização do sonho.

Vamos à terceira parte: **«Autoanálise»**.

Vamos usar para isso o moderno conceito de COMPETÊNCIA. No que você é reconhecidamente bom, ou seja, qual é o conjunto de suas melhores habilidades? Competência existe quando é reconhecida no grupo ao qual você pertence. Se for ao trabalho, ela tem que ser percebida e reconhecida pelos seus pares, subordinados e superiores. **Competência não é aquilo em que você acha que é bom, é o que os membros do seu grupo de referência reconhecem como sendo uma competência sua.**

Três grupos básicos de competências irão facilitar o seu processo de autoanálise:

### **1. Competência em lidar com pessoas**

- Facilidade de se colocar no lugar do outro, e procurar entendê-lo (empatia);
- Capacidade de fazer as pessoas confiarem em você;
- Facilidade em gerir conflitos;
- Conduzir negociações do tipo GANHA – GANHA;
- Facilidade em integrar-se a grupos diferentes - cultural ou social.

### **2. Competências em lidar com informações**

- Ouvir e reproduzir, ler e sintetizar;
- Ouvir, escrever e depois apresentar a informação a um determinado público;
- Ouvir e separar o que é importante do que é urgente e do que não é importante;
- Colocar uma ideia no papel ou no computador.

### **3. Competência em lidar com tecnologia.**

- Lidar com hardware e software variados;
- Rapidez de integração com as novas tecnologias, tanto de gestão, como de processamento de informação, como ainda de fabrico de produtos;
- A competência em lidar com a tecnologia vai medir a sua capacidade de ser e de se manter atualizado e moderno;
- Poderá direcionar a imagem do profissional como sendo alguém aberto às mudanças, que tem jogo de cintura e flexibilidade.

#### **4º passo: Onde chegar.**

Você vai agora ficar frente a frente com as decisões do “onde” irá aplicar suas competências.

Você precisa acreditar que o seu conjunto de competências pode ser aplicado de forma a levá-lo à realização do seu sonho. No momento da elaboração do plano, você deve fazer uma cuidadosa avaliação do trabalho atual. Pode ser que esteja na empresa certa, mas na área errada.

Esse “onde” pode ser na sua empresa, porém, em outra divisão ou setor. O importante é recolher todas as informações sobre as empresas que mais lhe interessam as características, a cultura organizacional, o negócio, os dirigentes e os acionistas. Consulte os jornais e as revistas de negócios, leia as entrevistas dos presidentes das empresas e todas as notícias sobre as empresas que fazem parte de seu interesse; visite os sites na Internet. Use também a sua rede de contatos.

#### **5º passo: Como atingir o sonho.**

Depois de ter definido o “onde”, vamos partir para o “como”. Que estratégia vai adotar para mudar de área dentro da empresa ou mudar de empresa, se concluiu que a atual não vai ajudar a atingir o seu sonho — ou se procura ainda o primeiro emprego?

O “**como**” é um esforço de estratégia e de marketing pessoal. Como tudo em marketing pessoal, o “como” é feito através das pessoas. Temos plena consciência das nossas competências atuais (você pode adquirir outras que ainda não tem), sabemos “onde” aplicar as competências, e agora queremos que tudo isso se materialize.

A primeira medida é informar os amigos, os conhecidos, os agentes de mercado, enfim, toda a sua rede de contatos sobre o sonho, as competências instaladas e o «onde». O primeiro veículo para isso é o currículo. As pessoas que vão lê-lo e analisá-lo devem perceber com clareza os objetivos, identificar suas competências, e o que você quer fazer com elas. Esse documento precisa chegar às mãos das organizações que você previamente selecionou na fase «onde».

Quando conseguir uma entrevista de Seleção através de conhecidos, leve o currículo pessoalmente. Se for preciso mandá-lo antecipadamente ou entregá-lo a um portador, escreva uma carta que sirva de capa e de



introdução. Uma carta curta dizendo por que se interessou pela organização, qual é a sua competência mais significativa para aquela empresa, e mencione a sua disponibilidade (horário e datas) para uma entrevista. Faça uma carta para cada empresa. Não envie aquela carta que parece uma circular ou que tem ar de servir para todas as empresas a que se candidata.

Fonte: <http://www.unicap.br/marina/PLANO%20DE%20CARREIRA.pdf> e <http://hotsites.atribuna.com.br/atribuna/bl/ogfabiogoulart/?idCategoria=10>

Cuide do seu plano e procure refazê-lo anualmente. Não espere uma crise, uma demissão ou um acontecimento mais radical para fazer o seu projeto pela primeira vez. Seja profissional, sempre, e para isso tenha um Projeto de Carreira.

## Resumo

Nessa aula, mostramos para você como é importante elaborar um Plano de Carreira que, na verdade, trata-se de colocar no papel sua expectativa de vida! Sonhos, ideais, perspectivas de futuro, competências e habilidades interpessoais, sociais e corporativas, todo um referencial que o ajudará a estabelecer uma metodologia de planejamento da própria carreira. Falamos objetivamente em um contexto que envolve igualmente metas pessoais e profissionais a curto, médio e longo prazo.

## Atividades de aprendizagem

- Faça uma autoanálise de suas competências
- No que você já é bom, e no que precisa melhorar?
- O que já fez, vai fazer ou está fazendo para melhorar?



---

---

---

---

---



## Aula 9 – Empregabilidade

Para nós, hoje, mais um tema de grande importância: a empregabilidade. Vamos entender as características fundamentais de um profissional tanto para conseguir uma vaga no mercado de trabalho quanto para manter-se nele. Você já pensou nisso? O Trabalho tem uma função de emancipação do indivíduo, que transforma e muda a natureza através da atividade produtiva. Trabalho, nos tempos atuais, não se constitui somente em meio de sobrevivência e sim em oportunidade de realização pessoal e profissional.



**Figura 9.1: Empregabilidade**  
Fonte: <http://www.qualidadebrasil.com.br/>

### Qual será o significado correto da palavra empregabilidade?

É sabido que existe um grande número de profissionais disponíveis no mercado, e não se consegue encontrar com facilidade o mais qualificado para preencher uma determinada posição de trabalho.

Talvez a resposta esteja na capacidade de adequação ao novo mercado de trabalho. O mundo mudou e as pessoas não se prepararam. O ciclo do **comportamento** humano passou por várias mudanças nos últimos 500 anos. Por exemplo, na época do Brasil colonial a agricultura imperava sendo que o traço mais forte de um profissional era **o fazer**, e com um grau de inteli-

gência mínima; somente a comunicação básica era suficiente. Nos tempos modernos o fazer deixou de ter importância única e foi associado a várias necessidades que incluíram **ter, pensar, agir e intuir**. E não somente isso, as inteligências de comunicação e cálculo extremamente usados, foram associadas a mais sete novas dimensões. Inteligências essas que muito contribuíram na avaliação global de um profissional.

Hoje não basta apenas saber se comunicar em seu idioma, em linguagem do cotidiano, e fazer cálculos básicos, é necessário ter habilidades nas **relações interpessoais, intrapessoais**, sinestésicas, espaciais, intuitivas e várias outras.

Além destas qualificações que são estritamente comportamentais, os profissionais mais qualificados precisam obter conhecimento profundo sobre o seu segmento de mercado e ainda outras áreas que o circulam, ou seja, ser um generalista (conhecer um pouco de tudo), mantendo seus diferenciais competitivos. Manter-se alinhado com as mudanças de seu mercado de trabalho, com a globalização e os processos e tecnologias mais recentes aumentam as possibilidades dentro da corporação, e possíveis oportunidades em novas empresas e cargos superiores.

Devemos sempre ter em mente que somos eternos aprendizes; nunca parar de adquirir **novos conhecimentos**, para manter-se competitivo independentemente da idade. As pessoas se acomodam; tornam-se resistentes às mudanças, dificultando sua afirmação e ou recolocação no mercado de trabalho. Por isso que citamos que qualquer estudante independente da fase que esteja, deverá sempre continuar seu aperfeiçoamento cultural e profissional, e estar sempre disposto ao autodesenvolvimento. A pergunta que sempre deve estar na mente é **“Qual o grau de qualificação que possui?”** Até que ponto eu estou preparado para dar conta das competências atuais e futuras na posição que ocupo? Estou preparado para crescer profissionalmente? Caso aconteça um **downsizing** na empresa será que consigo uma recolocação com facilidade?

A-Z

Downsizing

Corte de funcionários da empresa.

Você deverá saber que é muito difícil fazer este diagnóstico, pois qualquer pessoa teme reconhecer suas fraquezas. Para tanto, é necessário manter um contínuo desenvolvimento de suas competências, ou seja, de suas qualificações intelectuais, emocionais e físicas.

As grandes empresas aumentam as exigências de formação por parte dos profissionais ocupantes em qualquer posição hierárquica, consequentemente

te as atividades passam a exigir mais conhecimentos, sem contar com as inteligências já citadas acima. As qualidades de oratória e sabedoria para ouvir contribuem muito para a continuidade e a convivência na comunidade corporativa. A associação de **qualidades comportamentais, inteligências, liderança natural e trabalho em equipe**, podem criar uma curva ascendente (crescimento) em sua carreira, pois estas estão diretamente ligadas a resultados. Lendo as aulas passadas (como jogo de cintura, humildade, transparência) influenciando suas atitudes e comportamentos; sendo fator de transformações e desenvolvimento no trabalho. Todas estas afirmativas são itens preponderantes para a empregabilidade, porém todas elas usadas apenas de forma abstrata, como dizem **“Para Inglês ver...”**, sem foco no resultado, ou seja, sem produzir faturamento, acabará não tendo nenhum efeito em longo prazo. Nestes casos, para manter a empregabilidade as empresas valorizam mais os profissionais que associam **comportamento, estratégia e hand on (mãos na massa), sabem fazer; não só mandar.**

Se olharmos para o futuro, poderemos afirmar que:

- Todos os profissionais terão mais de um empregador (serão analisados por vários).
- Carreiras vitalícias serão extremamente raras.
- Os profissionais serão remunerados por suas responsabilidades e competências, e não mais por hierarquias verticalizadas.
- Nossas carreiras estarão balizadas em criar novas habilidades e formas de trabalhar, isto é ser empreendedor.

## Resumo

Hoje, não basta apenas um diploma de graduação acadêmica, falar duas ou mais línguas, ser eficiente em cálculos matemáticos... Nessa aula, evidenciamos para você as habilidades comportamentais importantes para ingressar ou permanecer em um mercado cada vez mais competitivo! Para qualquer profissional, é necessário um conhecimento profundo sobre o segmento de mercado da empresa para a qual trabalha ou presta serviço. Atualização? Permanente! Com relação a desenvolvimento de produto, globalização e novas tecnologias. As grandes empresas aumentam as exigências do perfil profissional em qualquer posição hierárquica, conseqüentemente as ativida-

des, para serem colocadas em prática, necessitam de maiores e mais efetivos conhecimentos. Isso é empregabilidade!



## Atividades de aprendizagem

- Pesquise na Internet ou em Livros Didáticos sobre a origem da palavra “Trabalho”
- Faça uma comparação do significado original com o significado nos dias atuais

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aula 10 – Mercado de trabalho

Caros alunos, na aula de percepção e qualidades pessoais foram vistos atitudes que ajudam na vida dentro da comunidade e agora, após o texto de empregabilidade, na sociedade. Saímos do círculo comum de relacionamento e entramos no mercado de trabalho. Tudo é uma surpresa, pessoas diferentes, comportamentos diversos. E refletindo sobre isto, como deve ser nossas atitudes perante novas situações? Quais habilidades deveram desenvolver para continuar com atitudes positivas? Bom, já citamos objetividade, autodisciplina, humildade. Vamos começar a aprofundar essas qualidades e habilidades.



**Figura 10.1: Capacitação para o Mercado de Trabalho**

Fonte: <http://www.opendoorsmedia.co.uk>

### 10.1 Perfil do profissional

#### Comunicação:

- Faça ser entendido.
- Durante uma conversa debata, discuta e defina o que pode ser tirado de proveitoso.
- Não fale apenas; comunique-se.
- Use vocabulários acessíveis àqueles que te escutam.
- Lembre-se de que para ser um bom orador é preciso ser bom ouvinte.
- Coloque ênfase nas palavras que consideram importantes. Dessa forma elas se destacam das demais.

- Fale com entusiasmo; pessoas desanimadas não cativam o público, de maneira geral.

#### **Iniciativa:**

Definida como sendo o “start” (início) que damos, é a decisão de assumir responsabilidades, ou ainda, o primeiro passo de atuação dentro de uma empresa.

- Não espere oportunidades, crie-as!
- Não se intimide com opiniões contrárias as suas, busque o que é de seu interesse assim mesmo.
- Corra atrás de melhoras, isso te tornará bem conceituado no trabalho.

#### **Cumprimento de horário:**

- Procure se precaver com relação ao trânsito ou qualquer outro imprevisto que causaria atraso.
- Cumprir horários é um subproduto da disciplina e da autodisciplina.

#### **Cumprimento de prazos:**

- Só se comprometa com aquilo que estiver ao seu alcance e que poderá cumprir.
- Se perceber que seu prazo é insuficiente, peça mais tempo.
- Costume não se atrasar mesmo que seja no dia a dia, mas principalmente em eventos, reuniões e situações mais “especiais”.
- Procure ser apontado sempre como exemplo para os demais funcionários.

#### **Relacionamentos interpessoais e entre setores:**

- Valorize os trabalhos em equipe.
- Procure incentivar os colegas e mostrar segurança naquilo que faz.
- Meça as palavras ao fazer comentários críticos.
- Veja os outros setores como várias equipes formadas com as quais você também precisa interagir.
- Após resolver um determinado problema, esqueça-o, não “desenterre” desavenças.
- Mantenha o equilíbrio do ambiente (pessoas – pessoas / pessoas – serviços).
- Trate a todos como iguais.



Com tudo que foi dito até o presente momento acredito que estamos aptos para estabelecer relações construtivas na vida privada e profissional; porém não custa deixar um enfoque simples do que é relação e a utilização no trabalho.

## Resumo

O perfil profissional ideal fica bem definido, nessa aula na qual abordamos tópicos sobre o, cada vez mais exigente, Mercado de Trabalho. O estabelecimento de relações construtivas pessoais e profissionais, certamente está ligado a iniciativas que dependem diretamente de um adequado e eficaz padrão de comunicação. Você já pensou nisso? Não basta apenas falar e transmitir mensagens e isso ficou bastante evidenciado em nossa aula! Entusiasmo, iniciativa, visão de oportunidades, cumprimento de prazos e horários – características que fazem parte do perfil de um profissional de sucesso!

## Atividades de aprendizagem

- Procure definir, juntamente com seus colegas de Curso, o conceito de “Relações Construtivas”.
- O que significam?
- Que tipo de relações interpessoais recebe esta nomenclatura?
- No que (comportamentos e atitudes) sua construção depende de cada indivíduo?



---

---

---

---

---

---

---

---



## Aula 11 – Liderança e motivação

Liderança. Esse é um dos temas mais procurados e discutidos no mundo corporativo da atualidade. Na aula de hoje, vamos discutir aspectos emocionais e comportamentais da liderança e do líder. Veremos que, na sua essência, o termo “liderança” está relacionado à capacidade de influenciar pessoas, de conduzi-las à realização de um determinado objetivo.



**Figura 11.1: Competências e Habilidades**

Fonte: <http://pmcounseling.files.wordpress.com>

Para garantir a sobrevivência no mundo de hoje, altamente competitivo e cheio de mudanças, as pessoas devem mudar hábitos e posturas e aprimorar suas competências e habilidades.

Para que essa mudança ocorra, pró-atividade, flexibilidade, criatividade e abertura as mudanças são ingredientes fundamentais. As empresas precisam de pessoas com atitude, liderança e motivação.

Todo profissional, independentemente da área de atuação, engenheiros, médicos, professores, dentistas, vendedores, jardineiros, borracheiros, administradores, mecânicos, cozinheiros, advogados etc., necessariamente deve:

- Aprender a traçar metas.
- Fazer marketing pessoal.
- Aprender a vender seus serviços.
- Atender bem.
- Ter boa comunicação.
- Relacionar-se bem com as pessoas.
- Prestar um serviço com qualidade, eficiência e produtividade.



As pessoas precisam estudar, pesquisar, preparar-se, estar atentas às mudanças, inovar e ter criatividade. Estes são os valores de sucesso para se vencer no mundo de hoje!

Se você realmente deseja vencer, tenha atitude, liderança e motivação!

Está mais do que comprovado que pessoas desmotivadas tendem a diminuir sua produtividade. Quando percebemos que nossa equipe está desmotivada devemos identificar entre os integrantes, quem se tem o perfil motivador, quem possui a capacidade de encorajar os outros.

**Figura 11.2: Motivadores de Grupo**

Fonte: <http://www.extraordinaryteam.com>

Os **motivadores** cumprem muito bem o seu papel, pois desenvolvem procedimentos diários que vão influenciar o grupo:

1. Focam as possibilidades em vez dos problemas, criando uma visão que convença o grupo;
2. Ajudam os outros a se sentirem parte do todo, e aproveitam para aprender com os seus colegas;
3. São focados nos objetivos, mas flexíveis em relação às formas de alcançá-los.
4. Falam o que pensam, mantendo a integridade entre suas palavras e ações. Desta forma conseguem influenciar o grupo a acreditar que as metas valem a pena e são atingíveis.

Cabe aos gestores das empresas entenderem mais do ser humano para poderem alavancar a **sua equipe de trabalho**. Ficamos muito tempo focados em relatórios e metas a serem alcançadas e acabamos deixando de lado o fator mais importante que vai fazer com que estas metas sejam cumpridas: As pessoas!

Um bom gestor de empresas deve compreender como as pessoas pensam, sentem e reagem no seu dia a dia. À medida que trabalhamos com elas começamos a observar como há coisas em comum: Elas gostam de se sentir especiais, e gostam que digam isto a elas. Por isso, faça elogios, mas elogios sinceros, pois as pessoas captam quando você não está sendo honesto, ou está fazendo apenas para agradar.

#### **Algumas dicas importantes:**

- Descubra o que a pessoa possui de melhor e aí sim reforce.
- As pessoas desejam direcionamento, por isso, seja você a pessoa que vai indicar o melhor caminho.
- Encoraje as pessoas a atingirem os seus sonhos (delas); as pessoas desejam muito o sucesso, ajude-as a chegar lá.
- Trate as pessoas como indivíduos e olhe para elas, faça força para entendê-las, mostre que reconhece a sua importância (delas) e que você está dedicando sinceramente o seu tempo para isso.

Pessoas motivadas são capazes de remover qualquer obstáculo, portanto:

- Acredite nas pessoas, faça-as entenderem que isto é verdadeiro;
- Dê a oportunidade para que elas se manifestem, ouça suas opiniões e coloque em prática suas ideias;
- Preocupe-se com os problemas delas, problemas são passageiros, nada é para sempre. E afinal, quem não os tem? Crie um clima de amizade e comprometimento. Isto só será possível se você realmente mostrar por gestos e atitudes diários que ouve o que ela tem para dizer;
- Sorria muito, pois o sorriso contagia as pessoas;
- Renove-se sempre, pois oferecer ao outro o melhor de nós é fundamental;
- Desenvolva em você a paciência e estimule-a no outro.

A paciência rima com sabedoria! Adote a postura desarmada, pois ela transforma as relações pessoais e de trabalho em convivência harmônica. A harmonia produz cumplicidade!



Quando questionamos quais os motivos que levam uma pessoa a praticar uma ação, só existe uma resposta: Os motivos mais variados possíveis! Não existe uma fórmula mágica que faça todos os seres humanos estarem motivados. O que existe são ferramentas, motivos e metodologias comuns a todos.

## Liderança e Motivação

Fabrcio Mortari Pereira

Segundo o dicionário, Liderança é o ato de liderar pessoas e Motivação, entre várias definições, é uma “espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento”. Então, Liderança e Motivação, é o ato de liderar pessoas em busca dessa força, de forma a aplicá-la em benefício da própria pessoa e do grupo no qual esse membro está inserido.

Motivar pessoas e mantê-las motivadas é um desafio a ser enfrentado diariamente por gestores de quaisquer organizações. E não é um desafio qualquer. Liderar equipes requer conhecimentos e habilidades para que se possa identificar em cada colaborador, isoladamente, e na equipe como um todo, pontos fortes, pontos fracos e oportunidades (análise SWOT).(…)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5159/lideranca-e-motivacao.html>

“Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta”.

Tecnicamente, a motivação é aquilo que nos leva a dispendar energia numa direção específica, com propósito também específico. No contexto da Inteligência Emocional, motivar-se significa usar seu sistema emocional para direcionar todo processo de ação comportamental e mantê-lo em andamento.

Os elementos da motivação são comuns a todos nós, mesmo que o processo motivacional varie de um indivíduo para outro. São eles:

- **Confiança:** permite crer que temos a capacidade de executar uma tarefa.
- **Otimismo:** dá a esperança de que o desfecho terá uma solução positiva.
- **Tenacidade:** mantém concentrados na tarefa.
- **Entusiasmo:** permite ter prazer no trabalho.
- **Resistência:** permite começar tudo de novo.

O integrante desinteressado ou permanentemente desmotivado é um desafio comum nas Organizações, na sala de aula e até em grupos de estudos.

Como lidar com ele? Como contar com a sua colaboração fundamental para os resultados esperados pela equipe?

A motivação é um processo, não um evento isolado. É consequência, e não causa. A sua ausência pode vir de problemas conjunturais, estruturais, de infraestrutura, de processos, e até mesmo da liderança em si.



**Figura 11.3: Motivação da Equipe**

Fonte: <http://agrecruiter.files.wordpress.com>

### **O papel do líder na motivação da equipe**

Lenice Alvim Gomes

O tema motivação, atualmente muito enfatizado no meio organizacional, é objeto de estudo de muitos pesquisadores, pois ao passar do tempo, percebeu-se a importância individual do funcionário na Organização. A pessoa passa a fazer parte da Organização, deixando de ser apenas uma peça no processo produtivo. Com isso, também evoluiu o papel do líder, que deixa de ser o temido “chefe”, e passa a ser um facilitador das relações de trabalho, tornando-se um Gestor de Pessoas. Não obstante a essa realidade, faz-se necessário um estudo da motivação no ângulo contrário ao que a maioria dos estudos publicados diz a respeito da motivação: como motivar e manter-se motivado? É preciso entender e avaliar a pressão existente em cargos de gerência, em relação ao clima organizacional, principalmente no que se refere à motivação dos liderados. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/o-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe:-a-ardua-tarefa-de-motivar-e-mant-se-motivado-6198/artigo/>

## **A liderança como ferramenta de comunicação nas organizações**

Fábio Albuquerque

Liderança. Esse é um dos temas mais procurados e discutidos no mundo corporativo da atualidade. Na sua essência, o termo “liderança” está relacionado à capacidade de influenciar pessoas, de conduzi-las à realização de um determinado objetivo.

A comunicação está no núcleo da liderança e da gestão empresarial, uma vez que consiste em um relacionamento interpessoal no qual, através do processo comunicativo, os líderes procuram influenciar pessoas a realizarem suas atividades na empresa e a se engajarem na consecução dos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://fabioalbuquerque.blogspot.com.br/2007/04/lideranca-como-ferramenta-de-comunicacao.html>

"A mente que se abre a uma nova ideia, jamais voltará ao seu tamanho original". Albert Einstein

A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro; de colocar-se no lugar dele, de estar preparado para aceitar o outro e a nós mesmos.

"Reparta o seu conhecimento. É uma forma de alcançar a imortalidade." Dalai Lama.

Quem não vê a mudança como oportunidade na vida,  
Passa a vida esperando a oportunidade de mudança!  
Prof. Ricardo Barcellos

## **Resumo**

A liderança é um tema amplamente estudado pela ciência do comportamento, uma vez que está diretamente ligado a uma capacidade muito especial: a de influenciar pessoas! No mundo corporativo atual, o líder deixa de ser simplesmente “o chefe” e assume um papel de ampla atuação como “gestor de pessoas”, um facilitador das relações de trabalho. Nossa aula procurou evidenciar que o líder-motivador faz uso frequente de mecanismos de incentivo à produtividade da equipe, procurando desenvolver nos integrantes: confiança, otimismo, tenacidade, entusiasmo e resistência. Sem dúvida, um



verdadeiro desafio que exige do líder energia e alto nível de inteligência emocional!

### Atividades de aprendizagem



- Nos meios corporativos e na sociedade em geral, há sempre um questionamento sobre a liderança: Ela é um dom inato ou é uma habilidade que pode ser treinada?
- Discuta com seus colegas de Curso sobre o tema.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Aula 12 – Comunicação

Você sabia que a comunicação é um dos fatores mais importantes nas relações interpessoais e que é responsável por grande parte dos conflitos entre os seres humanos? Na convivência com amigos, familiares ou colegas de trabalho precisamos aprender a desenvolver mecanismos eficazes de comunicação, que nos auxiliem na transmissão e troca de mensagens pessoais ou corporativas. A “arte da comunicação” é um desafio que nos permite avançar e sermos bem sucedidos no processo de interação com as pessoas.



**Figura 12.1: Comunicação na Interação Humana**

Fonte: <http://t-training.pl/oferta/szkolenia/>

### 12.1 A importância da comunicação

#### Conceito

Comunicação é a forma como as pessoas dividem e trocam informações, ideias e sentimentos. Comunicar é **transmitir** (do emissor para o receptor) ou **compartilhar** (emissor e receptor constroem a informação). A comunicação faz parte do nosso ambiente social: Em uma conversa de botequim, em um gesto qualquer de reprovação, em um sinal de trânsito, em um espetáculo de dança ou em um diálogo entre surdos-mudos, só para citar alguns exemplos. É impossível dissociar nossa vida, nossas necessidades, da comunicação! Envolve processos que mantêm os indivíduos em contato per-

manente e em todas as circunstâncias – pessoais e profissionais -propiciando a interação.

### Tipos de comunicação

A comunicação varia de acordo com:

- Instrumentos utilizados para manter contato com o outro;
- As pessoas em processo de comunicação;
- Os objetivos em vista.

### Instrumentos

**Comunicação verbal** – Utiliza-se a linguagem oral ou escrita para o estabelecimento do contato. Envolve ritmo, tom, entonação da voz.

**Comunicação não verbal** – Instrumento utilizado na comunicação, que não é a linguagem oral ou escrita.

**Pertencem a este grupo:** gestos, expressões faciais, posturas, silêncios e ausências no interior de certos textos. Vêm carregados de mensagens significativas, mais ainda do que as palavras.

A comunicação verbal e a não verbal devem estar sempre sincronizadas no mesmo indivíduo. Muitas vezes, a comunicação verbal e a não verbal estão em dissonância, traindo o eu íntimo que o verbal tenta camuflar. Falamos uma coisa, mas estamos expressando outra. A comunicação tende a se tornar fala intelectualizada, quando reduzida exclusivamente à linguagem verbal.

A linguagem apenas não verbal dificilmente seria inteligível para o outro.

Fonte: <http://www.ceismael.com.br/oratoria/Importancia-da-comunicacao.htm>



**Figura 12.2: Meios de Comunicação**

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

## Pessoas envolvidas

### Comunicação a dois

- a) **Pessoais** – encontro entre dois seres que se percebem em relação de reciprocidade ou complementaridade, como amizade, amor ou fraternidade.
- b) **Profissionais** – quando a comunicação a dois é realizada para assuntos de trabalho.

### Comunicação em grupo

- a) **Intragrupo** – realizada entre pessoas de um mesmo grupo.
- b) **intergrupos** – contatos e trocas entre dois ou mais grupos.

## Objetivos

**Consumatória** – tem como fim exclusivo a troca com o outro, a quem se vai ao encontro e com quem se deseja falar. Pode ser "falar por falar", ou a necessidade de comunicar ao outro seu universo pessoal.

**Instrumental** – sempre utilitária e com segundas intenções.

- A troca com o outro é procurada, preparada e estabelecida. Exemplo: mensagens publicitárias, "slogans" de propagandas políticas.
- O outro é percebido como um objeto a explorar, a seduzir ou enganar, com o objetivo de assegurar certos ganhos e satisfazer alguns interesses. Há um objetivo a ser explorado.

## 12.2 Natureza da comunicação

A comunicação acontece quando duas pessoas têm o mesmo interesse. A fluidez da mensagem deve-se aos interesses comuns e alguns pré-requisitos essenciais no relacionamento interpessoal. São eles:

- Ter afinidades
- Ter empatia
- Sentir junto
- Pensar junto
- Estabelecer contato psicológico

Em toda forma de comunicação, para ela ser eficaz, devemos levar em conta:



**Figura 12.3: Comunicação Interpessoal**

Fonte: <http://www.fearlesscompetitor.com>

**COM QUEM?** - conhecer o RECEPTOR

**O QUE?** - preparar-se para a COMUNICAÇÃO. Ter convicção do que fala.

**COMO?** - criar SINTONIA

## 12.3 Esquema da comunicação



**Figura 12.4: Esquema da Comunicação**

Fonte: <http://www.wildflavors.com>

**EMISSOR** – quem está transmitindo a mensagem.

**RECEPTOR** – quem está recebendo a mensagem.

**MENSAGEM** – o que está sendo comunicado.

**CANAL** – meio utilizado para transmitir a mensagem.

## 12.4 Barreiras na comunicação

Não são apenas barulhos (ruídos) ou outros estímulos externos que atrapalham ou impedem a comunicação eficaz. Existem obstáculos e barreiras muito mais sutis e não tão evidentes que possuem força e poder para atrapalharem consideravelmente o processo comunicativo.

Em algumas situações, o interlocutor pode apresentar a influência de alguns fatores psicológicos que lhe dificultem a compreensão do que está sendo transmitido. Vamos analisar alguns?

- **Quando o interlocutor lê e ouve de acordo com o que lhe interessa** – o que coincide com suas opiniões, crenças, valores e experiências.
- **Egocentrismo:** o impede de enxergar o ponto de vista do outro.
- **Percepção do outro:** influenciada por preconceitos e estereótipos.
- **Competição** – quando um corta a palavra do outro, sem nem sequer ouvir o que ele está dizendo; quer apenas se fazer ouvir.
- **Frustração** – impede a pessoa de ouvir e entender o que está sendo dito.
  - Transferência inconsciente de sentimentos: que se tem em relação a uma pessoa parecida com o interlocutor. Pode ser favorável ou desfavorável.
  - Projeção: leva a emprestar a outrem intenções que nunca teve, mas que teria no lugar dele.
  - Inibição: do receptor em relação ao emissor, e vice-versa.

## 12.5 Problemas básicos da comunicação

- a) O significado do que se captou de uma mensagem pode não ser exatamente aquele que o EMISSOR quis transmitir.

Nossas necessidades e experiências nos fazem interpretar de diferentes ma-

neiras o que vemos e o que ouvimos, muitas vezes distorcendo a forma de percebermos os fatos e os estímulos externos.

**b)** A semântica (significado das palavras)

As palavras não significam a mesma coisa para todas as pessoas.

O SIGNIFICADO pode não ser conhecido ou não ser exatamente o que o EMISSOR quis transmitir. Daí, a confusão e a distorção do significado das palavras. É importante que o EMISSOR esclareça o significado das palavras dentro do contexto em que elas forem expressas.

Obs.: Há, também, problemas de semântica quando usamos gíria e termos religiosos.

**c)** A insegurança, o aborrecimento e o receio – efeitos da emoção – pode distorcer o que vemos e ouvimos, tornando os fatos mais ameaçadores.



**Figura 12.5: Linguagem Corporal**

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

## 12.6 Linguagem corporal

A linguagem do corpo transmite impressões e estímulos, “dizendo” muito ao outro e, da mesma forma, fazendo-nos perceber que ele tem muito a nos dizer – mesmo sem o uso das palavras.



É uma forma de comunicação/linguagem que não mente, pois mesmo que tentemos disfarçar, camuflar, ela nos denuncia. Não conseguimos controlar.

É importante aprendermos a OBSERVAR e utilizar o "feedback" que a linguagem corporal nos proporciona.

Observando o receptor e sua reação à mensagem recebida, podemos verificar o nosso próprio desempenho, modificando-o ou não.

## 12.7 Como melhorar a comunicação

Uma boa comunicação é diferencial competitivo para qualquer profissional, em qualquer área de atuação. Desenvolver e aperfeiçoar seu padrão de comunicação certamente lhe será favorável em termos de competências e habilidades para fins de empregabilidade. Portanto, você deverá:

- a)** aprender a melhorar a sua transmissão.
  - Adaptar sua mensagem ao vocabulário, interesses e valores do receptor: que palavras, ideias, sentimentos realmente envia às outras pessoas?
- b)** perfeiçoar a própria recepção.
  - O que você percebe das reações emitidas pelas outras pessoas? Uso da observação e do feedback.
- c)** saber ouvir.
  - Ouvir não só a mensagem, mas ir além dela.

Há um conteúdo não manifesto em muitas comunicações: verbais, não verbais, de atitude. É preciso ter sensibilidade para entender.

Há um conteúdo informativo, lógico e manifesto em uma comunicação. Há, também, um conteúdo latente, afetivo, emocional e psicológico.

- d)** uso de comunicação face a face.
  - São superiores às comunicações escritas.

Há, ao vivo, oportunidade para perceber além da mensagem; a inter-relação tende a tornar-se mais fácil, completa e envolvente.

A voz, as atitudes e as expressões facilitam a realimentação. A voz tem uma gama muito ampla de entonação.



Para utilizar adequadamente as informações que a linguagem corporal nos fornece devemos aperfeiçoar nossa capacidade de observação para com a postura do interlocutor:

- Seu corpo;
- Suas expressões fisionômicas;
- Bocejo;
- Cenho franzido de atenção;
- Olhar vago, distante;
- Olhos que se fecham;
- Expressão de dúvida;
- Entusiasmo ou falta dele;
- Irritação;
- Movimentando, tamborilando dedos e objetos;
- Estalando os dedos;
- Batendo as pernas e as mãos.

Leia mais, vale a pena!

Fonte: [http://www.opas.org.br/ambiente/risco/tutorial6/p/pdf/tema\\_05.pdf](http://www.opas.org.br/ambiente/risco/tutorial6/p/pdf/tema_05.pdf)

**e)** colocar-se no lugar do receptor.

- Conhecer o seu mundo.

Adaptar a mensagem ao vocabulário, aos interesses e aos valores do receptor. É difícil entender-se com um ouvinte quando se tenta comunicar alguma coisa que o contradiz ou não vai ao encontro daquilo que ele espera.

**f)** desenvolver a sensibilidade – a EMPATIA.

- Habilidade de se colocar no lugar do outro e assim compreender melhor o que a outra pessoa sente e está procurando nos dizer.

Procure sentir como os outros o sentem.

- Seguro/inseguro
- Agressivo
- Intolerante
- Facilitador
- Medroso
- Tímido
- Orgulhoso
- Inacessível

**g)** saber distinguir o momento oportuno de enviar a mensagem.

- Uma mensagem tem condições de ser aceita se:

O receptor está motivado para recebê-la;

O momento é oportuno;

Outras mensagens não estão interferindo.

Mensagens antecipadas podem ser ignoradas, não ouvidas e até rejeitadas.

**h)** as palavras devem ser reforçadas pela ação.

- As pessoas tendem a aceitar as mensagens quando participam e quando são reforçadas pelo exemplo.

**i)** a mensagem deve ser simples, direta e sem redundância.

- A mensagem deve ser direta, clara, simples e sem palavras redundantes para que o receptor possa entender.

Isso não quer dizer que se deva rebaixar a linguagem, usando somente gírias e expressões da moda.

Mensagens confusas, recheadas de palavras eruditas e estilo rebuscado são verdadeiros quebra-cabeças e provocam distorções.

### Comunicação eficaz

1. Quanto mais o contato psicológico se estabelece em profundidade, mais a comunicação humana terá possibilidade de ser autêntica.
2. Quanto mais à expressão de si conseguir integrar a comunicação verbal e a não verbal, mais a troca com o outro terá condições de ser autêntica.
3. Quanto mais à comunicação se estabelecer de pessoa a pessoa, para além das personagens, das máscaras, dos "status" e das funções, mais terá possibilidade de ser autêntica.
4. Quanto mais as comunicações intragrupos forem abertas, positivas e solidárias, mais terão possibilidades de serem autênticas.
5. Quanto mais às comunicações forem consumatórias (encontros sujeito a sujeito) menos elas serão instrumentais (manipulação do outro), e terão mais possibilidades de serem autênticas.

Fonte: <http://www.ceismael.com.br/oratoria/Importancia-da-comunicacao.htm>

## 12.8 Inteligência interpessoal, intrapessoal e a comunicação

**Inteligência interpessoal** - Habilidade para entender e responder adequadamente a humores, temperamentos motivações e desejos de outras pessoas. A inteligência interpessoal se manifesta em crianças pequenas como a habilidade para distinguir pessoas, e, nos adultos, como a habilidade para perceber intenções e desejos de outras pessoas e para reagir apropriadamente a partir dessa percepção.

**Inteligência intrapessoal** - Habilidade para ter acesso aos próprios sentimentos, sonhos e ideias, para discriminá-los e lançar mão deles na solução de problemas pessoais. É o reconhecimento de habilidades, necessidades, desejos e inteligências próprias, a capacidade para formular uma imagem precisa de si próprio e a habilidade para usar essa imagem para funcionar de forma efetiva.

A preocupação em falar bem a um grupo de pessoas, quer em palestras, reuniões ou em discursos, é acentuada e justificada. O comunicador assimila várias estratégias de como expressar-se em público, porém descuida-se e até desleixa-se na comunicação em ambiente profissional, social e familiar.

## Benefícios da inteligência interpessoal

A habilidade no tete à tete potencializa e projeta tanto o cidadão quanto o profissional. Estratégias adequadas ao conversar permitem:

- **conquistar empatia:** A informalidade permite a expressão autêntica dos valores, caráter, objetivos principais, conhecimentos e experiências.
- **ampliar espaço:** A flexibilidade, a acessibilidade e a cordialidade no corpo a corpo ampliam o conhecimento, a aceitação dos outros a nosso respeito e, além disso, adquirimos aprimoramento intelectual;
- **complementar a área profissional:** A diversidade de informações exige contatos com os mais variados tipos de profissionais. A especificidade demanda tempo e requer acesso direto às fontes de informações, propiciando segurança e economia de tempo.

## Importância da comunicação eficaz no século XXI

Roberta Medeiros (Fonoaudióloga)

A comunicação, desde os primórdios, é um instrumento de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento entre as pessoas em quaisquer atividades realizadas. Com o passar dos tempos, este novo milênio vem exigindo cada vez mais das peculiaridades e capacitações do ser humano, sendo a forma como nos comunicamos a ferramenta mais importante no processo de expansão das organizações em todo o mundo.

A partir da primeira metade dos anos 90 o contexto social mercadológico passou por incríveis mutações, em decorrência das mudanças sociais, políticas e econômicas. A globalização, essa transformação social maciça na realidade capitalista, acirrou a competitividade entre as corporações, e também entre as pessoas, à procura de estabilidade financeira e mercantil.

Neste sentido, a sociedade globalizada atual demanda que o profissional atue cada vez mais em equipe e transpareça naturalidade, segurança, persuasão, credibilidade e fidedignidade, levando as empresas a oferecer mais transparência na prestação de serviço. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/importancia-da-comunicacao-eficaz-no-seculo-xxi/23132/>

Um bom comunicador é aquele que domina os diversos tipos de comunicação: intrapessoal, como ele organiza seus pensamentos e os transforma em estruturas inteligíveis para si mesmo. Interpessoal, como ele organiza essas estruturas e as transforma em pacotes de mensagens enviadas aos interlocutores, essas mensagens tanto podem ser escritas quanto faladas. A boa comunicação está intimamente relacionada à quantidade e, principalmente, à qualidade da informação que a norteia. A qualidade da comunicação é medida pela quantidade de atenção que ela desperta na audiência, pela mudança real que ela proporciona na experiência do ouvinte e pela consistência da mensagem.

Alguns fatores são muito importantes e devem ser levados em consideração por quem quer causar uma boa impressão no interlocutor:

#### **Aparência agradável**

- Dificilmente mudamos a primeira impressão que causamos em alguém. Portanto, é altamente recomendado:
- Manifestar equilíbrio através da aparência física.
- Estar trajado adequadamente, de forma neutra.
- Procurar usar ornamentos adequados e sem exageros.

#### **Flexibilidade**

A dinamicidade da comunicação supõe autoconhecimento, autoconfiança e acentuado gosto pelo saber. Ao tornar pública a maneira como pensa e sente - o comunicador não pode pretender a unicidade de pensamento, mas pode e deve estimular o pensar, o sentir e jamais pretender padronizar como se deve conceber a realidade; deve incentivar o livre pensar: estimular a reflexão sobre o assunto em análise; admitir a diversidade: identificar, desde os momentos de pesquisa, todas as linhas de raciocínio, os ângulos, as conclusões possíveis e favorecer o diálogo entre elas; reconhecer-se em formação: transmitir consciência do intenso dinamismo do saber que caracteriza o final do século, da constante revisão dos enfoques, das concepções e das conclusões sobre os mais diversos temas.

#### **Qualidades Literárias**

O exercício da comunicação verbal supõe o conhecimento das regras básicas da língua em que se expressa - Consequência natural do estudo da gramática e do elevado padrão de leitura. O uso correto dos verbos,

advérbios, preposições, pronomes etc., potencializa as vantagens competitivas do comunicador. Evitar o preciosismo, a erudição exagerada mesmo em meio acadêmico. A probabilidade de ser enfadonho e de dificultar o entendimento das ideias é proporcional à adequação da linguagem ao nível cultural dos ouvintes.

A estrutura gramatical empresta ao discurso, dentre outras qualidades:

- **Clareza:** a fluência e amplitude do vocabulário permitem a correta construção dos pensamentos viabilizando a expressão precisa das ideias;
- **Adequação:** o auditório é sempre o principal de qualquer discurso; a receptividade dos ouvintes está sempre na razão direta da capacidade do orador em adaptar o vocabulário e nível de raciocínio.

### **Presença eloquente (expressivo/convincente)**

Expressamos muito mais fisicamente do que verbalmente. O orador ainda não começou a falar e já temos uma ideia do andamento do discurso. É indispensável:

- Postar-se com elegância e descontração;
- Expressão fisionômica de harmonia, serenidade e satisfação;
- Movimentar-se com naturalidade, transmitindo autoconfiança;
- Expressar pleno domínio das circunstâncias;
- Pôr-se no comando: expectativa para expressar a grandiosidade de suas ideias ao auditório;
- Maturidade/Autenticidade: evitar artificialismos e jamais imitar terceiros.

### **Congruência (coerência)**

A apurada integração entre expressão verbal e a não verbal dá o tom que movimenta suavemente as chaves internas da razão e da emoção dos ouvintes. Caracterizam a presença congruente:

- **Identidade constante:** não pode “parecer ser”, precisa ser e manter, durante todo o contato, uma postura coerente;
- **Sinergia entre ideias e ações:** através da expressão física e controle mental é possível estabelecer a ligação entre: assunto, orador e ouvintes;
- **Sensibilidade:** permite desenvolver a acuidade perceptiva visual, auditiva e sinestésica, propiciando em poucos momentos a integração das forças atuantes.

### **Cacoetes físicos**

São jeitos e trejeitos executados pelo orador enquanto explana suas ideias. Prejudica a plasticidade da comunicação e desfoca a atenção dos ouvintes em detrimento do entendimento e assimilação do assunto.

Fonte: <http://www.methodus.com.br/site/conteudo/default.asp?ID=88>

Estas informações poderão ajudar você a comunicar-se melhor, superando seus medos, anseios e inseguranças. Não esqueça que comunicação é uma habilidade que se desenvolve com treinamento. Pesquise mais sobre o tema. Vale a pena!

## **Resumo**

O bom comunicador é aquele que organiza habilmente a informação a ser transmitida, considerando os objetivos da mensagem. É impossível dissociar nossa vida, nossas necessidades, da comunicação! Ela envolve processos que mantém os indivíduos em contato permanente e em todas as circunstâncias – pessoais e profissionais - propiciando a interação. Nessa aula, procuramos destacar os tipos de comunicação - verbal, não verbal, corporal, sinestésica -, bem como seus objetivos. Vamos praticar os ensinamentos? Exercitar sua inteligência interpessoal e a intrapessoal será de grande valor para a comunicação nos ambientes social, familiar e corporativo.

## **Atividades de aprendizagem**

- Você conhece os exercícios de dicção chamados “Trava línguas”? Pesquise na Internet alguns deles e pratique em casa ou com seus colegas. Será uma experiência curiosa e divertida que certamente melhorará seu padrão de dicção.



---

---

---

---

---

---

---





## Aula 13 – Administração do tempo

O tempo é o recurso mais escasso e o mais valioso que existe! Não há dinheiro no mundo que possa comprar os minutos de volta. Aprender a administrar o tempo é uma das ações mais importantes que qualquer pessoa pode fazer para melhorar suas chances de sucesso nos negócios e na Vida.

Em nossa aula de hoje vamos aprender que o ato de “planejar o tempo” significa saber o que se quer fazer e ordenar as ações para a realização da maior quantidade de atividades no menor prazo para atingir objetivos pessoais e profissionais.



**Figura 13.1: Administração do Tempo**

Fonte: <http://www.shutterstock.com/>

É comum observar e constatar uma crescente necessidade dos profissionais, na maioria das vezes no meio corporativo, no que se refere à administração do tempo. O aumento de carga de trabalho, o número reduzido de funcionários, pressões por resultados, mudanças no mercado e falta de planejamento organizacional são os principais obstáculos - segundo relatam os profissionais-que impedem as pessoas de administrarem o tempo de forma eficiente e eficaz.

Mas, o que normalmente acontece diante dessa situação? Algumas pessoas demonstram visivelmente que estão à espera de alguma fórmula mágica que

possa organizar tudo e faça com que – de um momento para o outro – os resultados sejam alcançados e as tarefas se cumpram sozinhas. Outros indivíduos parecem que se conformam e “tocam o trabalho da melhor maneira possível”, de uma forma que podemos chamar de “resignada”. Estamos falando, na verdade, de uma constante guerra travada contra os ponteiros do relógio, onde algumas coisas não foram percebidas ou foram esquecidas ou que vêm dificultando as pessoas na administração de suas tarefas e do tempo necessário para realizá-las.

### 13.1 Conceito

**Administração de tempo é um comportamento.** Não existe nenhuma técnica milagrosa ou mágica e nem programa de computador ou agenda eletrônica que resolva o problema da má administração do tempo.

**Não existe a "administração do tempo no trabalho".** O tempo é um recurso constante no nosso dia-a-dia. O tamanho de uma hora ou de um minuto é o mesmo, esteja você em uma reunião no ambiente de trabalho ou jogando uma partida de tênis de mesa. Os nossos dias sempre têm vinte e quatro horas e neste espaço de tempo você tem que se dedicar, além do trabalho, ao lazer, à família, à sua saúde, ao seu desenvolvimento, ao seu relaxamento, ao seu descanso. O trabalho é somente uma das atividades que temos durante as nossas vinte quatro horas diárias de vida.

**"Seu tempo" significa o tempo de sua vida e não o tempo dedicado à sua empresa.**

### 13.2 Urgência, importância e prioridade

Um dos grandes problemas que as pessoas percebem na administração do tempo é não saber diferenciar estes três elementos, que são totalmente diferentes entre si.

**URGÊNCIA:** está ligado ao tempo, ao prazo de execução e de início da tarefa. Uma tarefa pode ser mais urgente ou menos urgente, dependendo dos prazos que ela tem.

**IMPORTÂNCIA:** é o quanto aquela tarefa irá agregar para se atingir os nossos objetivos profissionais ou pessoais, dependendo da tarefa.

**PRIORIDADE:** surge a partir da combinação de seu grau de urgência e importância.

Apresenta-se aqui para nós, um dos maiores paradigmas a serem quebrados: uma tarefa prioritária não é aquela que se deva fazer logo (isto está diretamente ligado à urgência), nem tampouco uma coisa importante (isto está diretamente ligado à importância).

### Processo de priorização

As tarefas mais prioritárias são aquelas que não são urgentes e são importantes, as chamadas prioridades. "1". Prioridade "2" são as tarefas urgentes e importantes e a prioridade. "3" corresponde às tarefas urgentes e não importantes. Quer dizer que as coisas mais prioritárias são aquelas que, embora importantes, não são urgentes. Se partirmos do princípio (como o senso comum faz) de que uma tarefa de prioridade "1" deve ser logo executada, estamos julgando-a simplesmente pelo critério de urgência. Prioridade é uma combinação de urgência e importância. As tarefas que devemos executar antes das outras são as de prioridades "2" e "3" (de alta urgência), pois há o limite do tempo. As tarefas de prioridade "1" devem ser executadas depois, quando a mente estiver mais livre das "tarefas incendiárias". Por isto é que a chamamos de prioridade "1". As tarefas de prioridade "1" são aquelas importantes para nós e temos um tempo muito mais generoso e suficiente para que possamos planejar. Assim é possível criar, gerar relacionamentos, aprofundar conhecimentos e aumentar a probabilidade de sucesso.



**Figura 13.2: Organização do Tempo no Ambiente de Trabalho**

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

## Saiba dizer 'não'

Executamos muitas tarefas no nosso dia a dia principalmente àquelas que não têm urgência e nem importância, a famosa prioridade "4", que se não as fizéssemos, não faria a mínima diferença. Mas, muitas vezes, continuamos a fazê-las por não saber dizer "não", seja para o nosso interlocutor, seja para nós mesmos. Temos que entender que isto só prejudica a administração de nosso tempo e temos que ter coragem para negar estas coisas "alienantes", dizendo "não" da melhor forma possível, não criando nenhum choque de relacionamento, mas com convicção, coerência e com a argumentação certa.

## Recursos

**Utilize os recursos como aliados e não como inimigos.** Alguns recursos como a agenda, a secretária eletrônica e o e-mail são ferramentas que auxiliam muito na administração do tempo, porém se mal utilizados, eles podem ser tornar um grande vilão. Saiba qual o melhor tipo de agenda, saiba qual a melhor forma e quando utilizar a secretária eletrônica e saiba utilizar eficientemente o e-mail. Pense nisto e comece a praticar logo. Isto é urgente e importante, ou seja, uma prioridade "2". Conscientize-se disto para que você tenha logo tempo para trabalhar em coisas realmente mais prioritárias.

### Doze sugestões para uma boa administração do tempo

(Matéria publicada na Revista Técnicas de Venda, Editora Quantum)

1. Estabeleça os objetivos com clareza. Anote as metas com destaque numa folha de papel e deixe-as sempre bem à vista.
2. Faça uma lista diária e priorize as atividades. Relacione diariamente, numa folha de papel ou em sua agenda, todas as atividades a serem cumpridas nesse dia e estabeleça prioridades.
3. Delegue. Comece com as rotinas e procedimentos operacionais. Depois, se puder, delegue também as atividades e trabalhos de maior responsabilidade, desde que a pessoa esteja apta. Caso contrário, treine-a.
4. Saiba tomar decisões. Tente identificar as causas do problema mediante as clássicas perguntas: O quê? Quando? Por quê? Onde? Quem? Como? Quando? Isolado o problema e descobertas as causas, tome a decisão.
5. Saiba dizer não. Se alguém (como seu chefe, por exemplo) quiser lhe empurrar um serviço e você estiver muito atarefado, diga claramente que não tem condições de assumir mais um trabalho ou sugira outra pessoa.

6. Seja breve ao telefone. Ligações telefônicas atrapalham e atrasam o trabalho. Vá direto ao assunto, seja breve e objetivo. Concluído o diálogo, agradeça e encerre o contato.
7. Faça reuniões produtivas. Reuniões eficazes exigem um coordenador, assuntos previamente agendados e do conhecimento de todos, participação e comprometimento dos participantes e, ao final, cópia para todos do resultado da reunião, com os compromissos assumidos por cada um e as datas de realização dos mesmos.
8. Evite o perfeccionismo. A perfeição é desejável, mas raramente necessária. Quase sempre o perfeito custa tempo, dinheiro e esforços que não compensam. O perfeito deve ser buscado só quando realmente imprescindível.
9. Saiba como usar sua energia a favor. Respeite seu “relógio biológico”. Pesquisas científicas comprovam que nossa capacidade de raciocínio, criatividade e tônus muscular atinge seu auge entre oito e onze horas da manhã. Esse ritmo diminui quase pela metade no período da tarde e à noite não chega a 20%. Nada melhor então que remar a favor da maré.
10. Organize-se. Existem tarefas que exigem dias, semanas ou meses de trabalho, e muitas vezes não temos condições de alocar períodos de tempo sem que haja interrupções. Para as tarefas trabalhosas e difíceis, divida-as em proporções menores e depois as complete passo a passo.
11. Saiba o que fazer com os papéis. Jogue fora os que você não usa: transfira os papéis que não são do seu interesse ao chefe, colega, subordinado; se o papel tiver alguma utilidade futura, archive-o.
12. Pratique a relação 80/20. Aplique a teoria de Pareto na administração: de tudo que você produz num dia de trabalho, 80% do tempo gasto significam 20% do seu trabalho; apenas 20% da produção de um dia exigem 80% de trabalho. Descubram quais os 20% do seu trabalho diário (isto é, o que é essencial em seu trabalho) que lhe dão 80% de retorno e produtividade. Descubra também quais os detalhes, rotinas e atividades que tomam 80% de seu tempo e só lhe trazem um retorno de 20% de produtividade e descarte-as.

### **Manual do Chefe em Apuros**

Ernesto Berg – Makron Books

Fonte: <http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/administracao-do-tempo-5/>

**Saber administrar bem o tempo facilita novas práticas do seu uso eficaz para a produtividade individual, organizacional e para a qualidade de vida.**

A maioria das pessoas reclama da falta de tempo para realizar suas atividades diárias, devido à enorme carga de tarefas que tem para executar.

O que ocorre é que as pessoas quando aprendem em um curso acadêmico, ou mesmo ingressam de alguma forma em uma função, profissão, são sempre instruídas sobre “O que fazer”, sendo ignorado o modo “como fazer” o trabalho, principalmente aos detalhes que fazem o diferencial para obter uma maior eficiência e eficácia. Não basta ser especialista no que se faz, é preciso ter noções da melhor maneira de realizar o trabalho.

A administração do tempo, de preferência, deve ser desenvolvida em equipe porque ninguém é independente nas organizações. Então, para que funcione a favor da organização e qualidade de vida de seus colaboradores é necessário que todos estejam conscientes de que tempo é vida e que possuam um quadro de tempo a fim de evitar interrupções frequentes para que as pessoas consigam desenvolver suas atividades.

Aponta Jansen Queiroz, administrador e coach.

Fonte: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/videos/as-vantagens-da-administracao-do-tempo#ixzz1pHWlp0o6>

### **13.3 Organização da agenda**

Para identificar com precisão como você ocupa o seu tempo, faça uma agenda, dimensione exatamente o percentual de tempo utilizado em cada tipo de atividade. Não podemos controlar nosso tempo se não sabemos exatamente como o estamos utilizando. O princípio básico para utilizar bem o tempo é priorizar as tarefas realmente importantes e que nos trazem maiores resultados.

Avaliar a forma como utilizamos nosso tempo é o primeiro passo que devemos dar, e após isso questionar: Os resultados seriam melhores se eu passasse o meu tempo trabalhando em outra atividade? Como eu poderia executar as tarefas mais importantes com mais frequência e eficiência?

- Há ainda um detalhe importante: Geralmente seus colegas de trabalho tem o costume de lhe passar material, assuntos e tarefas que não dizem respeito à sua atividade principal (ao seu foco). Este tipo de material deve

imediatamente ser retornado à pessoa que realmente deve dar continuidade.

Algumas dicas preciosas para a dinâmica do seu dia a dia:

- Responda na própria correspondência e retorne imediatamente.
- Não deixe nada entulhando sua mesa ou caixa postal de e-mail.
- Sempre que possível evite dar respostas como: Vou ver e lhe retorno depois! Dê as informações necessárias já no momento para que a pessoa mesmo pesquise sozinha! Procure não atuar como intermediário.

### **13.4 Tabela de tempo**

A primeira medida para melhorar a utilização do tempo é verificar como ele vem sendo empregado. Muitas pessoas imaginam que sabem como usam seu tempo, mas quando eles são registrados, numa “tabela de tempo”, o resultado é surpreendente!

Algumas situações comuns observadas numa tabela de tempo:

- Decisões sobre assuntos importantes;
- Conversas telefônicas que se estendem demasiadamente;
- Períodos de interrupções constantes;
- Concentração em assuntos poucos importantes;
- Períodos onde se manuseiam muitos papéis sem importância;
- Falta de tempo para pensar e planejar, ficando escravo da rotina;
- Grandes períodos consertando ou refazendo atividades anteriores.

Lembre-se sempre: Para avaliar a utilização do tempo, é necessário questionar o efetivo uso do mesmo!

### **13.5 Superando o adiamento**

O adiamento provavelmente consumirá mais tempo no seu local de trabalho do que em qualquer outro lugar. Se você for uma pessoa que costuma adiar, a mudança de atitude para o “Faça Agora” será um elemento chave para ajudá-lo a identificar onde existe adiamento nos seus hábitos profissionais e a superá-lo.

A maioria das pessoas tem o hábito de adiar as coisas. A lista de motivos pelos quais uma tarefa não pode ser concluída é interminável.

Insista até encontrar a solução para cada problema sem adiá-lo.

#### **As oito maneiras de superar o adiamento:**

- 1.** Faça agora e fará uma vez somente: Não fique lendo e relendo para fazer uma ação. Leia e aja.
- 2.** Clareie a sua mente: Não postergue nada. Programe o que você vai fazer e realmente faça ou esqueça o que você não vai fazer.
- 3.** Resolva os problemas enquanto eles são pequenos: Caso contrário seus problemas crescerão e consumirão mais tempo.
- 4.** Diminua as interrupções desnecessárias: Isso o ajudará a ser mais produtivo.
- 5.** Coloque os atrasos em dia: Os trabalhos atrasados criam o seu próprio trabalho extra.
- 6.** Comece a operar visando o futuro e não o passado: Trabalhe sempre de forma preventiva, antecipando-se.
- 7.** Pare de se preocupar: O grande dano do adiamento é o cansaço mental e psíquico que isso causa.
- 8.** Agora se sinta melhor em relação a si mesmo: A conclusão de tarefas evita o estresse e a ansiedade e traz mais autoconfiança e autorrespeito.

Fonte: <http://www.cursos.guiasites.net/cursos/Administracao-do-Tempo/Administracao-do-Tempo-p01.html>

Você sabia que o primeiro passo para melhorar a administração do tempo é determinar como ele é utilizado? A maioria as pessoas acha que sabe como ocupa seu tempo, mas... As evidências provam que não é bem assim!

Vejamos algumas situações típicas demonstradas no dia a dia:

- 1.** Julgamentos precipitados ou sumários feitos em relação a assuntos altamente importantes;
- 2.** Conversas telefônicas que se estendem em demasia;
- 3.** Períodos de incessantes interrupções nos quais nada de realmente significativo é feito;
- 4.** Longo envolvimento em assuntos de pouca importância que poderiam ser delegados ou ignorados;
- 5.** Períodos dedicados à burocracia, nos quais a "papitada" domina;
- 6.** Ausência de tempo para pensar e/ou planejar.



Muitas vezes você já deve ter se perguntado: “O que é que eu realmente consegui fazer hoje?”, quando, no fundo, você já sabe qual é resposta. Muitas vezes nos deixamos ser controlados pelas urgências dos outros, mesmo quando estes assuntos não contribuem de nenhuma forma para objetivos pré-estabelecidos.

### **Devemos nos perguntar onde estamos e para onde estamos tendendo**

**Peter Drucker** fala que “não conseguimos atingir nossas metas” diárias porque, em termos de administração de tempo, procedemos de maneira totalmente inversa, isto é, procuramos espremer uma ‘massa’ que se encontra em processo de constante expansão, dentro de um compartimento rígido e limitado.

O importante é procurar destinar previamente uma parcela de tempo para a execução de tarefas, executando, em primeiro lugar, aquela tarefa que produzir mais resultados ou consequências.

Algumas posturas pessoais são fundamentais na administração do seu tempo, tais como:

- Aceitar o fato de que nunca conseguirá dar conta de todo o trabalho que lhe for atribuído;
- Aceitar que outras pessoas podem ser tão competentes do que você e, portanto, têm capacidade para executar tarefas que “só você sabe fazer”;
- Concentrar-se naqueles itens que realmente são importantes;
- Delegar;
- Planejar seu dia em termos de tarefas específicas a serem executadas durante períodos pré-determinados;
- Começar seu dia sempre pela execução das tarefas mais importantes.

## **13.6 Bons hábitos de trabalho**

Para um bom desempenho do trabalho, cada pessoa deve definir quais são seus planos, metas pessoais e valores, cruzá-los com os objetivos da organização e realmente se engajar no projeto da empresa, podendo visualizar melhor o futuro.

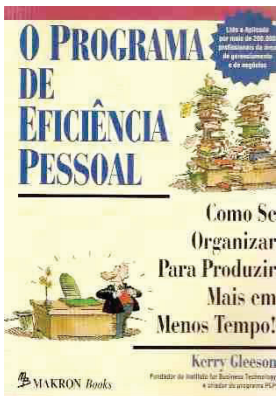
Algumas dicas importantes para fortalecer o desempenho em busca de melhores resultados pessoais e corporativos:

- a) Persistir e atualizar-se observando atentamente os pontos ainda falhos que podem ser melhorados.
- b) Nunca se deve confiar inteiramente na memória, até mesmo para não sobrecarregá-la.

Elimine os pequenos lembretes pendurados aqui ou jogados ali e substitua-os por um caderno de lembretes, sempre acessível, que permite um melhor acompanhamento daquilo que já foi ou será feito.

- c) O uso de uma agenda é indispensável.

Mesmo com as agendas eletrônicas, não se perde a importância do uso de uma de papel, pois não são todas as agendas eletrônicas que são portáteis ou práticas para carregar.



O livro "O Programa de Eficiência Pessoal" é ideal para os profissionais, que querem, e que precisam controlar o comando de pessoas, os projetos, o tempo e também a si mesmo. Já foi lido por mais de 200.000 pessoas na América do Norte, Europa e Austrália. Sua leitura vai auxiliá-lo a controlar melhor sua carga de trabalho, sua carreira, e você vai ainda aprender a desenvolver hábitos de trabalho comprovadamente eficazes. Boa leitura!

## 13.7 Mudança contínua

**A melhoria contínua se produz em meio a mudanças constantes.** As pessoas têm dificuldade em lidar com mudanças e torna-se muito mais difícil lidar com a mudança contínua se as metas pessoais e os resultados finais desejados não forem expostos com clareza e revistos periodicamente. Do ponto de vista do PEP (Programa de Eficiência Pessoal) a melhoria da qualidade possui três ingredientes principais:

1. Identifique o que precisa ser melhorado;
2. Planeje atitudes para melhorar;
3. Leve os planos adiante.

## 13.8 Metas pessoais e profissionais

O item de maior importância na Administração do Tempo é sem dúvida o **estabelecimento de metas**. Saber para onde se quer chegar é primordial para orientar todas as decisões de nossas vidas. Um velho provérbio diz: "Se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho fará com que você chegue lá." Quem não sabe o que realmente é importante para si mesmo, fica sempre "dando voltas" e gastando esforços, sem saber a direção.

Quem tem metas definidas sempre consegue com mais facilidade direcionar ações e esforços, uma vez que todas as suas atitudes possuem um propósito: o de "alcançar a meta definida".

A meta é a visualização de um alvo, é o significado e o sentido da vida e é nela que está a felicidade e o prazer do trabalho.

Lembre-se sempre: As metas devem ser **SMART**.

e **S**pecífica  
**M**ensurável  
**A**lcançáveis  
**R**epresentarem um desafio pessoal  
**T**emporais

Fonte: <http://www.geranegocio.com.br>

### **Leitura complementar**

Peter Drucker em seu livro “O Gerente Eficaz”, publicado em 1966, já dizia que um gerente eficaz tem que conhecer bem o seu tempo. Nessa publicação, Drucker reserva um capítulo sobre administração do tempo.

Mas, mesmo assim, muitos gerentes e executivos hoje consideram o tempo como um inimigo que tem que ser enfrentado no campo de batalha. Desta forma, grande parte dos executivos tenta dominar racionalmente o tempo e este escapa pelos dedos, ou melhor, pela vida, com a facilidade de um pulo de gato.

Mas qual é o “pulo do gato” na Administração do Tempo?

A resposta é simplesmente considerá-lo como parceiro, não em um campo de guerra, mas um “Parceiro na Vida”. Com o objetivo primeiro de uma melhor qualidade de vida e, conseqüentemente, uma melhor qualidade no trabalho. (...)

Fonte: <http://www.ahmg.com.br/arttempo.htm>

### **Resumo**

Administrar o Tempo de maneira eficaz é um desafio diário para os profissionais, no ambiente corporativo. Nessa aula, discutimos sobre o que significa realmente “administração do tempo no trabalho”, uma vez que não é somente a atividade produtiva que ocupa nosso tempo no dia a dia. Lembra-se? “Seu tempo significa sua vida”...Falamos de fatores fundamentais para qualquer planejamento de controle do tempo: urgência, importância e prioridade. Um alerta destacou-se em nossa análise do tema: considere o

tempo como parceiro procurando atingir níveis ótimos de qualidade de vida e qualidade no trabalho. Procure pesquisar mais sobre esse tema, pois as informações lhe serão muito úteis!



## Atividades de aprendizagem

- Organize uma lista dos afazeres do seu dia a dia que exigem mais tempo para execução
- Relacionem nessa lista tanto os afazeres pessoais quanto os profissionais
- Procure identificar por quanto tempo você permanece realizando determinadas tarefas diárias
- Comente seus registros com seus colegas de Curso

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 14 – Comportamento organizacional

A gestão das pessoas nas organizações é uma das questões mais críticas no mundo dos negócios. O comportamento, as ações e decisões desempenham papéis fundamentais nos resultados das empresas e no desdobramento das estratégias.

Nosso estudo sobre o tema nos permitirá analisar a importância das expectativas, a motivação e as competências individuais para o sucesso de qualquer empresa em seu ramo de atividade no mercado.



**Figura 14.1: Comportamento Organizacional**

Fonte: <http://lovell.com>

## 14.1 O comportamento organizacional

É um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações. O objetivo principal desse estudo é melhorar a eficácia organizacional.

O que as pessoas fazem nas Organizações e como estes comportamentos afetam o desempenho das empresas? Enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

A área de estudos do comportamento organizacional inclui:

- motivação
- comportamento e poder de liderança
- comunicação interpessoal
- estrutura e processos de grupos
- aprendizado
- desenvolvimento de atitudes e percepção
- processos de mudanças
- conflitos
- planejamento do trabalho
- estresse no trabalho

O estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apóia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais: Psicologia, a Sociologia, a Psicologia Social, a Antropologia e a Ciência Política.

A Psicologia tem contribuído principalmente para o nível micro, ou individual, de análise, enquanto as demais disciplinas têm contribuído para a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as Organizações.

A Psicologia é a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais. Os cientistas estudam as teorias relativas ao processo de aprendizagem e a personalidade - os psicólogos clínicos e os psicólogos organizacionais.

Os psicólogos organizacionais estudam aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia de liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação com o trabalho, processos de tomada de decisões, avaliação de desempenho, mensuração de atitudes, técnicas de seleção de pessoal, planejamento do trabalho e estresse profissional. (ROBBINS, 2005, p. 8)

A Sociologia processa estudos sobre o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis, ou seja, ocupa-se das relações interpessoais. A maior contribuição dos sociólogos tem sido o estudo do comportamento dos grupos dentro das organizações.

As contribuições mais significativas da Sociologia são os estudos sobre dinâmica de grupo, o desenho de equipes de trabalho, a cultura organizacional, a teoria e a estrutura da organização formal, a tecnologia organizacional e aspectos como poder, comunicação e conflitos.

Nesse contexto organizacional, a Psicologia Social é uma área dentro da Psicologia cujo foco é a influência de um indivíduo sobre o outro. Os psicólogos sociais também atuam nas áreas de mensuração, entendimento e mudança de atitudes; padrões de comunicação; as formas pelas quais as atividades em grupo podem satisfazer necessidades individuais e o processo de tomada de decisão em grupo.

A Antropologia é o estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades. O trabalho dos antropólogos sobre culturas e ambientes ajuda a compreender as diferenças de valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre povos de diferentes países ou de pessoas em diferentes Organizações.

Já a Ciência Política, estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político. Destacam-se algumas áreas de atuação específicas como a estruturação de conflitos, a alocação de poder e a manipulação do poder em função de interesses individuais.

## 14.2 Gestão do comportamento organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga os impactos que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma Organização e, depois, utiliza este conhecimento para ajudar as empresas a trabalhar com maior eficácia.



**Figura 14.2: Gestão do Comportamento Organizacional**  
Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Para desenvolver modelos mais adequados de gestão, os executivos /administradores precisam desenvolver suas habilidades interpessoais para que sejam eficazes em suas funções.

Um estudo sistemático das relações de trabalho humano contribui para melhorar as previsões sobre o comportamento dentro das Organizações. Mas, as pessoas diferem umas das outras, e o comportamento organizacional direciona a visão empresarial para tais diferenças e ajuda os gestores a perceberem:

- o valor da diversidade da mão de obra
- quais as práticas que precisam ser modificadas quando se opera em diferentes países.

Este estudo pode melhorar a qualidade e a produtividade dos funcionários, mostrando aos executivos como dar autonomia ao seu pessoal e como elaborar e implementar programas de mudanças, melhorar o atendimento ao cliente e ajudar os funcionários a equilibrar vida pessoal e profissional.

### 14.3 Os administradores

Partindo-se do princípio que os executivos realizam trabalhos por meio do trabalho de outras pessoas, no dia a dia corporativo suas atividades envolvem tomadas de decisões, aplicação de recursos e direcionamento do trabalho para atingimento de metas e objetivos.

Ao analisarmos o contexto das Organizações e a necessidade de aumentar sempre produtividade e lucratividade – em função do mercado competitivo – surge à figura do administrador como agente de mudanças, pois conduz um grupo de pessoas na realização de tarefas que contribuem efetivamente para o atingimento dos objetivos da empresa - independentemente do nível hierárquico em que esteja situado, do tipo de formação profissional ou do tipo de Organização em que esteja atuando, empresarial ou não empresarial.

As organizações existem para atingir objetivos, o executivo define os objetivos e as possíveis formas de alcançá-los.



A função de planejamento engloba:

- a definição das metas da organização
- o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance dessas metas
- o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades

Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança. (ROBBINS, 2005, p. 2)

Os executivos desempenham papéis diferentes, que podem ser agrupados de acordo com os relacionamentos interpessoais, à transferência de informações ou à tomada de decisões. Esses papéis fazem parte do comportamento dos administradores no desempenho de suas funções. Entretanto, apesar de fazerem parte do comportamento administrativo, nem todos os gerentes dedicam igual atenção a cada um deles.

Vamos analisar mais detalhadamente cada um desses papéis? Sua importância é fundamental para o desenvolvimento de modelos eficazes de gestão:

- a)** papéis de relacionamento interpessoal: Os executivos, invariavelmente, desempenham um papel de liderança. Representam a empresa e fazem a ligação da mesma com o cliente externo/interno. Essa representatividade envolve padrões de comunicação adequados e eficazes, que realmente contribuam para o bom funcionamento da Organização. Os papéis interpessoais podem fazer do administrador um símbolo, um líder ou apenas um elemento de ligação entre os subordinados e a empresa.
- b)** papéis de informação: Os executivos obtêm, de algum modo, informações de outras organizações e instituições, sobre as mudanças na preferência dos consumidores ou sobre os planos da concorrência, que são obtidas geralmente por meio de leituras de revistas, de informações virtuais, ou de conversas com os outros profissionais. Os administradores podem não conhecer tudo, mas têm a responsabilidade de buscar a informação através das redes de contato, para favorecer o trabalho da equipe.

Os gerentes desenvolvem um poderoso arquivo de informações. A comunicação é, seguramente, a parte mais importante de seu trabalho.

- c) papéis de decisão: Os administradores devem ser empreendedores; gerenciadores de turbulências; alocadores de recursos e negociadores.

As Organizações precisam ser encaradas como um negócio e essa definição se aplicam, igualmente, aos hospitais, aos escritórios de advogados, aos consultórios médicos, aos órgãos do governo e instituições, sem fins lucrativos. Devem ser também racionalmente constituídas e conduzidas.

## 14.4 Habilidades dos executivos

Em virtude do ritmo de inovação técnica e das mudanças ambientais, as Organizações buscam administradores cujo perfil reúna habilidades técnicas, humanas e conceituais.

- a) **habilidades técnicas:** capacidade de aplicação de conhecimentos ou habilidades específicas.

Quando pensamos nas habilidades de profissionais como engenheiros civis ou cirurgiões-dentistas, geralmente temos em mente suas habilidades técnicas.

- a) **habilidades humanas:** capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos.

É muito comum encontrarmos pessoas que são tecnicamente eficientes, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais: elas podem não ser boas ouvintes, incapazes de entender habilidades dos outros ou ainda ter dificuldade para administrar conflitos. Os executivos envolvem-se direta ou indiretamente com o trabalho de outras pessoas e, portanto, precisam ter habilidades interpessoais para se comunicar, motivar e delegar.

- a) **habilidades conceituais:** os administradores precisam entender com clareza como as partes e as funções da organização se ajustam e inter-relacionam.

Os executivos precisam ter capacidade intelectual para analisar e diagnosticar situações complexas. Um gestor pode possuir competência técnica e humana, mas fracassar por incapacidade de processar e interpretar racionalmente as informações.

## Trabalhar é bom

Débora Martins

A palavra “sacrifício” é geralmente mal compreendida. A maioria das pessoas a associa a algo “ruim”, justamente porque vivemos numa sociedade que valoriza o fácil, que estimula o comportamento preguiçoso.

O prestigiado é o “o cara” que se deu bem sem ter que acordar cedo, fazer esforço físico ou tolerar um chefe exigente. Entretanto, essa palavra nasceu da união dos termos “sacro” e “ofício”, ou seja, “trabalho sagrado”.

Trabalhar é muito bom! Afinal, é por meio de nosso trabalho que conseguimos aprender a conviver em sociedade, superar nossas limitações, desenvolver nossos talentos, ampliar nossas habilidades comunicativas e, com sorte, obter reconhecimento de nossos esforços. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://deboramartins.blogspot.com.br/2009/07/trabalhar-e-bom.html>

“E se não sabeis trabalhar com amor, mas com desagrado, é melhor deixar o trabalho e sentar-vos à porta do templo a pedir esmola àquele que trabalha com alegria.” Khalil Gibran

## Resumo

O estudo do comportamento organizacional contribui para a área de Gestão de Pessoas para elas possam melhorar a qualidade e a produtividade dos funcionários, mostrando aos executivos como dar autonomia ao seu pessoal e como podem elaborar e implementar programas de mudanças, melhorar o atendimento ao cliente e ajudar os funcionários a equilibrar vida pessoal e profissional. Nessa aula, procuramos analisar a responsabilidades das Organizações frente à necessidade de aumentar sempre produtividade e lucratividade – em função do mercado competitivo. Surge, então, a figura do Administrador como agente de mudanças, pois conduz um grupo de pessoas à realização de tarefas que contribuem efetivamente para o atingimento dos objetivos da empresa - independentemente do nível hierárquico em que esteja situado, do tipo de formação profissional ou do tipo de Organização em que esteja atuando, empresarial ou não empresarial. Procure pesquisar mais sobre absenteísmo, rotatividade, produtividade e desempenho huma-

no, bem como sobre as habilidades interpessoais - humanas conceituais e técnicas -, que facilitarão aos gestores/executivos a criação e o estabelecimento de modelos mais adequados de gestão.



## **Atividades de aprendizagem**

- Defina, juntamente com seus colegas de Curso, o perfil do executivo "ideal", perfeito em todas as suas posturas e comportamentos. Não importa se ele existe ou não, o que vale é a sua percepção de quais características são imprescindíveis ao profissional "nota 10".

Estão valendo neste perfil, características pessoais e profissionais... Mãos à obra!!!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 15 – Aprender a aprender

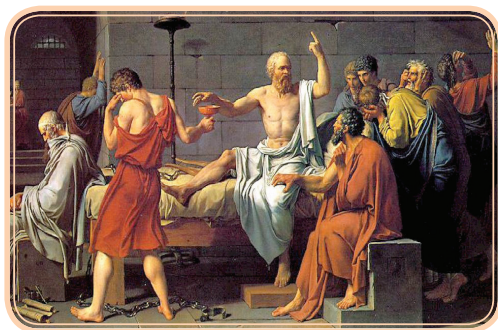
Nosso tema de hoje é polêmico e nos mostra que o caminho para uma aprendizagem mais eficaz se dá através do conhecimento:

- de si mesmo
- de sua capacidade de aprender
- do processo que você utilizou com sucesso no passado
- do interesse e conhecimento do assunto que você quer aprender

Pode ser fácil para você aprender Física, mas impossível aprender a jogar tênis, ou vice versa.

Vamos então conhecer mais sobre novas formas de aprendizado?

## 15.1 Filosofia



**Figura 15.1: O Filósofo Sócrates**

Fonte: <http://artecomana paula.blogspot.com.br/>

Você sabia que existem várias maneiras de aprender? Podemos aprender com nossos erros (na prática vivencial) ou com os erros dos outros (percepção e assimilação de experiência).

O Pai do Aprendizado foi Sócrates, sabe por quê? Porque Sócrates nos ensinou que só podemos começar a aprender quando tomamos consciência que somos ignorantes e que precisamos estar abertos ao novo, precisamos estar preparados para quebrar paradigmas, mas também despertar o conhecimento que temos em nossa alma.

A famosa frase de Sócrates: **“Só sei que nada sei”** expressa e sintetiza claramente o verdadeiro sábio e seu pensamento.



Você sabia que Sócrates não escreveu nenhuma palavra relatando sua experiência considerada brilhante como filósofo? Os registros são todos de Platão, discípulo fiel de Sócrates, que acompanhou o mestre até seu último momento de Vida.

Sugestão de leitura: Pesquise sobre a Vida de Sócrates e a condição trágica de sua morte. Vale a pena!

A maior contribuição de Sócrates para a humanidade é a Arte do Diálogo. Seu pai era escultor e sua mãe parteira. Sócrates dizia que fazia algo parecido com o que sua mãe fazia: da mesma maneira que sua mãe dava a luz às crianças ele dava a luz aos homens - era um parteiro espiritual! Ele procurava guiar seus interlocutores até a verdade, utilizando para isso uma habilidade extraordinária: empregava um questionamento que levava seus interlocutores à descoberta da verdade por si mesmos.

O método socrático funciona a partir da consciência de nossa ignorância. É através da descoberta de nossas contradições e de nossas reflexões quanto aos nossos paradigmas (muitas vezes equivocados), que chegamos ao novo. É com a indução que o interlocutor conscientizado de sua ignorância fundamenta um novo conhecimento seguro.

Sócrates dizia que o conhecimento já está conosco e, portanto, ele (Sócrates) só precisava fazer um parto, tirar esse conhecimento de dentro do homem. Esse processo conhecido como **Maiêutica** Socrática é usado até hoje. Só aprendemos quando quebramos paradigmas e quando temos consciência que não sabemos. Aquele que pensa que tudo sabe nada sabe, pois não está aberto a aprender, portanto nada sabe. Ao contrário aquele que pensa que nada sabe e está aberto a aprender sempre, tudo sabe. Este é o verdadeiro sábio.

De fato, o que Sócrates parece querer nos mostrar é que ninguém pode saber se sabe ou não sabe, a não ser através de outro alguém, ou seja, através do diálogo. (Seja ele pessoalmente ou “através dos livros, Internet, áudio, vídeo etc.”)

Como Sócrates, temos que buscar a coerência, a ética, ser honestos conosco mesmos e com o mundo. Não há como sermos felizes se vivermos uma falsa verdade. Os sonhos são importantes, mas devemos viver a realidade da ação, para isso precisamos:

- nos motivar
- sermos pró-ativos
- termos atitude

Há uma verdade incontestável: só aprendemos se quisermos aprender, ninguém aprende e apreende se não quiser!

E então, você está pronto para quebrar seus paradigmas? Você quer aprender?

#### **Dez Coisas que Levei Anos Para Aprender**

- 1.** Uma pessoa que é boa com você, mas grosseira com o garçom, não pode ser uma boa pessoa.
- 2.** As pessoas que querem compartilhar as visões religiosas delas com você, quase nunca querem que você compartilhe as suas com elas.
- 3.** Ninguém liga se você não sabe dançar. Levante e dance.
- 4.** A força mais destrutiva do universo é a fofoca.
- 5.** Não confunda nunca sua carreira com sua vida.
- 6.** Jamais, sob quaisquer circunstâncias, tome um remédio para dormir e um laxante na mesma noite.
- 7.** Se você tivesse que identificar, em uma palavra, a razão pela qual a raça humana ainda não atingiu (e nunca atingirá) todo o seu potencial, essa palavra seria "reuniões".
- 8.** Há uma linha muito tênue entre "hobby" e "doença mental".
- 9.** Seus amigos de verdade amam você de qualquer jeito.
- 10.** Nunca tenha medo de tentar algo novo. Lembre-se de que um amador solitário construiu a Arca. Um grande grupo de profissionais construiu o Titanic.

Fonte: Autor Desconhecido

## **15.2 O desenvolvimento do potencial para a aprendizagem**

Quando somos crianças, nos apresentamos indefesos e dependentes, precisando ser alimentados, protegidos, vestidos, banhados, auxiliados nos primeiros passos. Durante muitos anos, nos acostumamos a esta dependência, considerando-a como um componente normal do ambiente que nos rodeia. Na idade escolar, continuamos aceitando esta dependência, a autoridade do professor e a orientação deles como inquestionáveis.

A adolescência vai mudando este status quo. Começamos a questionar tudo e todos, acentuando-se as rebeldias e, na escola, a infalibilidade e a autoridade dos professores não são mais tão absolutas. Como alunos, queremos saber por que devemos aprender geografia, história ou ciências.

Já na idade adulta, adquirimos um nível de independência que nos permite acumular experiências de vida:

- aprendemos com os próprios erros
- começamos a tomar contato com aquilo que não sabemos e percebemos o quanto este desconhecimento influencia na vida pessoal e profissional
- escolhemos um parceiro afetivo
- escolhemos uma profissão
- analisamos criticamente cada informação que recebemos, classificando-a como útil ou inútil.

“Nada conseguirá fazer mais por você do que sua decisão pessoal de querer aprender a aprender.” Seguimar Sain

“O aprendizado rápido é a melhor habilidade de sobrevivência que podemos desenvolver em nossas organizações.” Brian L. Joiner

“Uma empresa que progride em qualidade é uma empresa que aprende a aprender.” Kaoru Ishikava

(1915 – 1989)

“Gerentes e outros profissionais têm necessidade de apoio, a fim de aprender mais concretamente a partir de diversas experiências – e isso significa ajudá-los a aprender como aprender”. Alan Mumford

“A aprendizagem é o passaporte para o melhoramento contínuo em Qualidade e produtividade – uma arma estratégica que nenhuma empresa pode se dar ao luxo de dispensar”. Brian L. Joiner

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”. Leonardo da Vinci

Não é somente a sala de aula e o professor que contribuem para a conquista do saber. Você pode adquirir novos conhecimentos, de várias maneiras, utilizando diferentes recursos para seu aprendizado.

Siga o conselho dado por Comenius - o criador da didática moderna -, que diz o seguinte:



“Para conhecer aquilo que você não conhece, você precisa  
**IR** aonde não esteve,  
**VER** o que ainda não viu,  
**FAZER** o que ainda não fez e  
**SER** o que ainda não foi”.

Sábio conselho, não é mesmo? Procure sempre sair da “zona de conforto” e aprender coisas novas, tendo como objetivo implementar boas práticas pessoais e profissionais. Leia muito, sempre... Livros, revistas, jornais, e faça pesquisas na Web, no Google! Procure sempre ampliar seu referencial teórico-prático, seja qual for sua área de atuação profissional. Faça cursos de atualização, presencial ou a distância – de curta ou longa duração. Assuma de uma maneira efetiva sua condição de “eterno aprendiz”.

Para qualquer iniciativa visando o aprendizado, o “querer fazer” é a essência da motivação. Se você quer, muito provavelmente, você aprenderá a fazer.

Não esqueça um detalhe importante: da mesma forma que o profissional precisa estar disposto a aprender, ele também deve abrir espaço para ensinar. Por quê? Simplesmente porque no momento em que se ensina também se aprende! A troca de experiências e de vivências entre os indivíduos é algo que não se encontra em prateleiras de bibliotecas ou em qualquer outra fonte de aprendizado. Esse tipo de contato “face a face” ajuda as pessoas a abrirem a mente para fatos que antes não entendiam, a reverem conceitos e a quebrarem paradigmas.

Dicas importantes para o processo de aprendizagem:

**Saiba ouvir** - Poucas pessoas sabem ouvir corretamente. Se você ainda não sabe, está na hora de aprender. Sabendo ouvir, você aprende mais.

**Saiba inovar** - Confira abaixo, duas dicas como aprender a inovar:

1ª - Considere a inovação como uma forma de aprendizado que pode estimulá-lo a conquistar novos espaços.

2ª - Lembre-se que se antes as empresas consideravam apenas suficientes o conhecimento técnico, hoje também valorizam as chamadas competências comportamentais. Nunca se considere um ser estático, que alcançou o máximo da sua evolução. Você sempre terá algo para aprender.

**Desaprenda e Reaprenda** - Um aspecto que pesa sobre a resistência em aprender algo novo é a dificuldade que temos em “desaprender” o que pouco ou nada mais serve.

“A maior dificuldade do mundo não é fazer com que as pessoas aceitem novas ideias, mas sim fazê-las esquecer das velhas”. John Maynard Keynes 1883 – 1946

“O mundo está em permanente mudança e a palavra chave é reaprender”. João Dornellas - Diretor de Recursos Humanos da Nestlé.

“Os analfabetos do século 21 serão aqueles que não desenvolverem sua capacidade de aprender, desaprender e reaprender”. Alvin Toffler

É fundamental em nossa vida estimularmos nosso perfil autodidata, a nossa capacidade de autoavaliação e autocrítica, as nossas habilidades profissionais, a nossa capacidade de trabalhar em equipes. É preciso cada vez mais enfatizar a responsabilidade pessoal pelo próprio aprendizado e a necessidade e capacitação para a aprendizagem continuada ao longo da vida. Precisamos estimular em nós o sentido real da responsabilidade social, aperfeiçoando-nos como profissionais competentes, com autoestima elevada, suficientemente, seguros de nossas habilidades profissionais e firmemente comprometidos com a sociedade à qual devemos servir.

**Rosany Pelissari** (Especialista em Qualidade e Recursos Humanos)

Aprender a Aprender, demanda de uma série de novas competências, entre elas o saber ouvir, saber dialogar, observar, ler, saber silenciar e principalmente saber aprender fazendo. Um profissional que aprende a aprender é uma pessoa capaz de se autodesenvolver, aperfeiçoando suas habilidades através de relações conscientes em perfeita sintonia com a tecnologia e pessoas, em sábia e amorosa conexão com o todo. Aprender uns com os outros, multiplicar informações, cooperar. (...)

Fonte: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/aprender-a-aprender/10042/>

## Resumo

Tomamos contato nessa aula com uma verdade incontestável: só aprendemos se quisermos aprender, ninguém aprende a aprender se não quiser! Aprendemos até com os próprios erros, não é mesmo? Quando nos mobilizamos para o aprendizado, na vida pessoal e na profissional, começamos a nos envolver com aquilo que não sabemos percebemos o quanto este

desconhecimento nos faz falta. Chegamos à importante conclusão de que não é somente a sala de aula e o professor que contribuem para a conquista do saber. Você pode adquirir novos conhecimentos, de várias maneiras, utilizando diferentes recursos para seu aprendizado. Procure sempre ampliar seu referencial teórico-prático, seja qual for sua área de atuação profissional.

## Atividades de aprendizagem



- Aqui você tem um modelo muito interessante de perguntas e respostas que irão auxiliar você a conhecer melhor seu processo pessoal de aprendizagem.
- Procure responder as perguntas tranquilamente, sem pressa...
- Com o resultado, será possível a você elaborar uma estratégia adequada para um aprendizado formal e informal bem sucedido!.

**Estas são quatro etapas para a aprendizagem. Comece respondendo as perguntas. Em seguida, planeje sua estratégia tomando como base suas respostas.**

### Comece com o passado

Qual sua experiência sobre como você aprende? Você:

- gostava de ler? resolver problemas? memorizar? recitar? interpretar? falar em público?
- sabia fazer resumo?
- fazia perguntas sobre o que havia estudado?
- fazia revisão?
- tinha acesso a informações de várias fontes?
- gostava estudar sozinho ou em grupo?
- precisava de várias sessões curtas de estudo, ou de uma sessão longa?

Quais são seus hábitos de estudo? Como evoluíram? O que funcionou melhor? Pior?

Como você se expressou sobre o que aprendeu melhor? Através de um teste escrito, uma dissertação, uma entrevista?

### Siga para o presente

O quanto eu estou interessado nisto (objeto de estudo)?

Quanto tempo desejo levar para aprender isto?

O que pode distrair minha atenção?

As circunstâncias estão adequadas para o sucesso?

O que posso controlar, e o que está fora de meu controle?

Posso modificar essas condições para obter sucesso?

O que afeta minha dedicação para aprender isto?

Tenho um plano? O meu plano leva em conta minha experiência passada e meu estilo de aprendizagem?

Considere o processo, o assunto em questão

Qual é o cabeçalho? O título?  
 Quais são as palavras-chave que se destacam?  
 Eu as entendo?  
 O que já sei sobre isto?  
 Conheço assuntos correlatos?  
 Que tipo de recursos e informações ajudarão?  
 Confiarei somente em uma fonte (por exemplo, um livro texto) para obter informação?  
 Terei que procurar fontes adicionais?  
 À medida que estudo, pergunto a mim mesmo se estou entendendo?  
 Devo ir mais rápido ou mais devagar?  
 Se não estou entendendo, pergunto qual o motivo?  
 Eu paro e faço um resumo?  
 Eu paro e pergunto se faz sentido?  
 Eu paro e avalio (concordo/discordo)?  
 Preciso somente de tempo para refletir e retomar mais tarde?  
 Preciso discutir o assunto com outros "estudantes" para poder processar a informações?  
 Preciso encontrar uma autoridade, tal qual um professor, uma bibliotecária, ou um perito no assunto?

Revisão Crítica

O que fiz certo?  
 O que poderia fazer melhor?  
 O meu plano esta de acordo com a maneira como trabalho meus pontos positivos e negativos?  
 Escolhi as condições certas?  
 Eu as segui; fui disciplinado comigo mesmo?  
 Fui bem sucedido?  
 Comemorei o meu sucesso?

Fonte: Elaborado pelo autor

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aula 16 – Autoconhecimento

O diferencial que faz com que cada um consiga ter controle sob suas emoções é o autoconhecimento.

O quanto você se conhece? Muito? Pouco? A maior parte das pessoas acredita que se conhece, mas na verdade se conhece muito pouco. Você ama alguém, confia em alguém que pouco conhece? Geralmente amamos e confiamos apenas em quem conhecemos muito! E se você não se conhece como quer acreditar mais em sua própria capacidade? Como quer ir à busca de seus sonhos se não acredita ser capaz? E por que não acredita ser capaz? Porque não sabe quem você é.

Em nossa aula de hoje, abordaremos amplamente o tema que é um grande estímulo ao entusiasmo e à motivação.

### 16.1 Autoestima

Pode ser definida como a avaliação que o indivíduo faz de suas experiências interpessoais, atribuindo juízo de valor a si mesmo. Se ele, em sua autoanálise, sente-se inseguro para enfrentar os problemas da vida, se não tem autoconfiança e confiança em suas próprias idéias, veremos nele uma autoestima baixa. Se acaso falta ao indivíduo respeito por si mesmo, se ele desvaloriza-se e não se sente merecedor de amor e respeito por parte dos outros, achando que não tem direito à felicidade, se tem medo de expor suas idéias, vontades e necessidades, novamente estamos diante de uma pessoa com autoestima baixa, não importa que outros atributos positivos ela venha a exhibir.

Você sabia que as crianças formam sua autoestima a partir da maneira como são tratadas por pessoas importantes para ela, tais como pais, amigos e professores?

A autoestima fortalece, dá energia e motivação.

Quanto maior a nossa autoestima, mais queremos crescer, não necessariamente no sentido profissional ou financeiro, mas dentro daquilo que esperamos viver durante nossa vida em âmbitos diversos: emocional, criativo e espiritual. Quanto mais baixa nossa autoestima, menos desejamos fazer e é provável que menos possamos realizar.



**Figura 16.1: Autoestima**

Fonte: <http://www.mamashealth.com>

É muito difícil alguém se conhecer interiormente quando a busca está sempre no externo. Busca-se cuidar da pele, mudar o corte do cabelo, comprar roupas, carros, eliminar alguns quilinhos, mas quase sempre esquece que o caminho deve ser o contrário, de dentro para fora!

É importante identificar os fatores que estão lhe impedindo de elevar a autoestima. Podemos perceber que a autoestima está baixa quando apresentamos em nosso padrão de comportamento algumas características como:

- insegurança;
- inadequação;
- perfeccionismo;
- dúvidas constantes;
- incerteza do que se é;
- sentimento vago de não ser capaz, de não conseguir realizar nada;
- não se permitir errar;
- com muita necessidade de agradar;
- muita necessidade de ser aprovado;
- muita necessidade de ser reconhecido pelo que faz e nem sempre pelo que é.

Se você identificou algumas dessas características, fique atento! Pode ser que esteja precisando aumentar seu nível de autoconhecimento para, consequentemente, elevar a autoestima.

## 16.2 Autoconhecimento

De acordo com a Psicologia, significa o conhecimento que um indivíduo tem de si mesmo. A prática de conhecer-se cada vez mais e melhor, faz com que a pessoa tenha um controle mais eficaz sobre suas emoções positivas ou não, sendo que esse controle emocional pode evitar sentimentos de baixa autoestima, inquietude, frustração, ansiedade, instabilidade emocional e outros, revelando-se como importante exercício de bem estar.

Chama-se de autoconhecimento o processo que vai da tomada de consciência do indivíduo em relação ao seu desconhecimento de si mesmo, passa pelo movimento interminável do enxergar a si próprio e da auto-educação e auto aceitação, e chega até o momento da sua morte física. Em outras palavras, o autoconhecimento é um processo interminável que se inicia com a tomada de consciência do indivíduo, de que ele não vê a si, não se enxerga a si porque foi formado (condicionado) a não se autoconhecer e a viver na periferia de si mesmo.

Fonte: <http://www.evolucaohumana.com.br/blog/?p=1270>

### A Importância do Autoconhecimento

Saulo Nagamori Fong

Por que se conhecer? Esta é uma pergunta que só você poderá responder. E este é um dos próprios motivos que me leva a olhar constantemente para dentro. É olhando para o nosso interior, examinando e transcendendo nossos padrões herdados de nossos pais, de nossos familiares e da própria cultura e sociedade que poderemos encontrar um sentido em nossas vidas, uma resposta para a pergunta que a maioria de nós tem na mente: "Para que estamos vivos?".

O autoconhecimento nos leva a uma profunda viagem ao nosso interior, fazendo nos compreender por que reagimos a uma determinada situação, tornando-nos capazes de fazer uma escolha mais consciente, e que consequentemente nos levará a uma satisfação e sentido de vida cada vez mais significativo. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://www.institutouniao.com.br>

## 16.3 Questionamentos importantes

Quando abrimos uma página para ler um artigo, nem sempre lembramos que por trás das letras que estamos lendo, existe uma pessoa. Quando conhecemos alguém, normalmente não paramos para pensar se essa pessoa teria dores, dúvidas, sonhos. Será que as pessoas sabem do que elas gostam e do que não gostam? O que elas sabem quais são seus medos?

### **E uma pergunta surge enigmática:**

- Será que ele conhece a si mesmo?
- Será que ele tem autoconhecimento?

Desempenhamos vários papéis na vida: Profissional, mãe, pai, mulher, homem, amigo... mas quem sou eu além dos papéis? Qual é minha missão de Vida?

### **Do que depende meu autoconhecimento?**

O autoconhecimento em nossa Vida é fundamental para alcançar o sucesso!

- O sucesso profissional depende do seu sucesso pessoal.
- Depende se você acredita realmente no seu potencial;
- Se você realmente acredita nas suas habilidades.
- Você tem colocado em prática os seus padrões de pensamentos?
- Como andam seus pensamentos? Eles são otimistas ou negativos?
- Como você vem gerenciando suas emoções?

Exemplos de **emoções**: tristezas, as mágoas, medos, raivas, impaciências e outras.

### **Como saber o que eu quero?**

Continuando a falar sobre autoconhecimento, uma pergunta que muitos se fazem é:

### **Como saber quem eu sou além dos papéis que represento na sociedade?**

São muitas as perguntas, mas nós só podemos nos conhecer fazendo um questionamento sincero conosco mesmo. Uma dica bem simples de iniciar esse trabalho de autoconhecimento é:

- Comece anotando numa folha de papel, tudo o que você não quer,
- Tudo o que você não gosta.



**Observação** - Não tem ninguém melhor que você para responder a essas duas perguntas.

Depois anote em outra folha as respostas da seguinte pergunta:

### **O Que eu quero afinal?**

Pegue essa folha de tudo o que você gosta e do que você quer e trace metas e objetivos sobre elas. Esse é na verdade o primeiro e principal passo em busca do seu Autoconhecimento. Na verdade, nós somos aquilo que acreditamos ser.

Então, se você acredita que é uma pessoa boa, então você é uma pessoa boa! E se por acaso alguém chegar para você e disser que você é uma pessoa ruim, mas você tem autoconhecimento, nada nem ninguém deve tirar você do caminho traçado.

Você está entendendo a diferença entre se conhecer e não se conhecer? Quando nós nos conhecemos, sabemos quem somos e opiniões de “fora” não interferem mais, você segue e vai chegar lá, porque você sabe aonde quer chegar.

## **Resumo**

De acordo com a Psicologia, Autoconhecimento significa o conhecimento que um indivíduo tem de si mesmo. A prática de conhecer-se cada vez mais e melhor, faz com que a pessoa tenha um controle mais eficaz sobre suas emoções, positiva ou não, sendo que esse controle emocional pode evitar sentimentos de baixa autoestima, inquietude, frustração, ansiedade, instabilidade emocional e outros. Por que se conhecer? Esta é uma pergunta que só você poderá responder, baseando-se nos conhecimentos adquiridos em nossa aula. Olhando para o nosso interior, examinando e transcendendo nossos padrões herdados de nossos pais, de nossos familiares e da própria cultura e sociedade que poderemos traçar metas e objetivos pessoais, sociais e corporativos.

## **Atividades de aprendizagem**

- Avalie seu nível de autoconhecimento seguindo as orientações do livro, questionando-se intimamente com relação a comportamentos e posturas pessoais e profissionais.



- O resultado será bastante positivo, pois autoconhecimento é fundamental!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aula 17 – Situações problemáticas

Nesta aula, vamos falar da solução de problemas, tão comuns na Vida pessoal e profissional. Em nosso cotidiano, precisamos desenvolver mecanismos eficazes de controle emocional para que nosso desempenho no trabalho não seja afetado e interfira em nosso nível de produtividade.

Vamos aprender a reconhecer situações problemáticas como oportunidades de aprendizado e a lidar com elas com pró-atividade.

### 17.1 Resolução de problemas

É um importante campo de pesquisa da Psicologia, em função da importância de tal capacidade humana dentro do contexto pessoal, social e corporativo.

Um problema diz respeito a uma situação cuja solução não é óbvia e, portanto, necessita do pensamento (raciocínio) para apresentar-se em forma de atitude.

A Psicologia como ciência do comportamento, está interessada em investigar como o nosso cérebro procede na resolução de um problema, quais são os mecanismos de funcionamento, os limites e as potencialidades cognitivas para esta tarefa. Você sabia que, para se resolver um problema, normalmente precisamos de etapas, passos a ser dados para se alcançar uma solução?

Duncker em 1945 deu a seguinte definição para Resolução de Problema (RP), “Existe um problema a ser resolvido quando um organismo tem um objetivo e não sabe como atingir”, sendo assim dois termos são importantes na RP, a Intencionalidade e o Planejamento, ou seja, o sujeito da ação precisa estar disposto a resolver o problema e precisa traçar um plano.

O processo de **resolução de problemas** possui três características básicas:

1. é um processo dirigido a um fim específico;

2. é um processo dividido em passos ou objetivos parciais. Cada um desses passos corresponde a um estado parcial do problema;
3. é um processo que faz uso de ações específicas capazes de conduzir de um estado do problema ao próximo.

Para se resolver um problema existem como já foi dito, etapas, ciclos que são seguidos. Isso não é consenso entre os investigadores, de fato, existem diversas sequências possíveis, descritas na literatura, algumas podem ser encontradas em Neto (1998), descreveremos aqui uma sequência possível:

1. Reconhecer ou identificar a existência do problema;
2. Definir e representar mentalmente qual é o problema;
3. Desenvolver uma estratégia ou plano de solução;
4. Organizar o conhecimento sobre o problema;
5. Destinar recursos mentais e físicos à resolução;
6. Monitorizar o progresso em direção ao objetivo;
7. Avaliar se a solução é adequada.

Chegada a etapa 7 e o problema ainda não foi resolvido, é preciso voltar para a 3 e desenvolver outra estratégia ou mesmo 1 ou 2 e representar novamente o problema.

Fonte: <http://mundodeoz.wordpress.com/2009/12/27/resolucao-de-problemas/>



**Figura 17.1: Resolução de Problemas**

Fonte: <http://www.curemypc.com>

Em geral, uma situação problemática gera uma emoção negativa: documentos extraviados, alterações no ambiente de trabalho, alterações no ambiente familiar. Nosso controle emocional nem sempre é eficaz e, muitas vezes, nos deixamos envolver por crises de humor e outros descontroles emocionais que interferem nas relações interpessoais. Portanto, é fundamental que os profissionais desenvolvam boas técnicas de resolução de problemas, visando eficácia em sua resolução.

## 17.2 Natureza dos problemas

Nenhuma situação é inerentemente problemática, pois a Vida nos apresenta uma série de situações que exigem algum tipo de reação da nossa parte, não é mesmo? Quando não sabemos ou não conseguimos reagir adequadamente, aí sim estamos diante de uma **situação problemática**.

No caso do documento extraviado, você não encontrá-lo não é o problema e sim a sua incapacidade de encontrá-lo. Sua reação ao sumiço do documento está sendo ineficaz e isso está causando o problema.

Vantagens de encarar de uma maneira diferente os problemas que se apresentam em nosso cotidiano vivencial:

- Ver que os problemas constituem uma parte normal da Vida;
- Reconhecer que é impossível escolhermos sempre o meio mais eficaz de lidar com uma situação – criamos assim um problema!
- Perceba que há sempre a opção de escolher outra reação – se a primeira reação não funcionar adequadamente;

Aceitar que os problemas fazem parte da vida, nos dá menos probabilidade de pensar que existe algo errado conosco pelo fato de termos problemas. Além disso, temos menos probabilidades de negar que eles existam.

É uma tendência do ser humano negar que os problemas existem, porque eles – em geral – nos perturbam. Porém, negá-los, não faz com que eles desapareçam.

## 17.3 Prática da resolução de problemas

Consiste em avaliar a melhor maneira de resolver toda a situação que causou o problema. Weisinger (2001), em seu livro “Inteligência Emocional no Trabalho”, detalha como ser um bom solucionador de problemas:

### 1. Identifique e defina a situação problemática

Coloque o problema em foco, de modo específico e concreto, identificando o que é relevante e o que não é. Questionamentos importantes: quem, o quê, por que, quando, como.

## 2. Mude sua percepção da situação

Tendemos a examinar as situações problemáticas com visão limitada e parcial.

Reformule os pensamentos sobre a situação, analisando-a sob vários ângulos. É grande a possibilidade de surgirem respostas novas e proveitosas. Afinal, pense que você está enfrentando uma situação de desafio, e que está tomando as devidas providências para reagir a ela eficazmente.

### 17.4 Solucionando problemas

A alternativa para solucionar problemas é descobrir algumas estratégias diferentes, pois quanto maior o número de opções, maiores serão as chances dos problemas serem efetivamente solucionados.

Você sabia que um dos métodos mais úteis para descobrir soluções criativas é o **brainstorm** (tempestade cerebral)? Você já ouviu falar ou leu algo sobre essa técnica?

Você escreve ou verbaliza suas ideias à medida em que elas vão surgindo em sua mente – como uma “tempestade” -, deixando fluir a torrente de ideias, sem estabelecer critérios de censura ou correção.

Você perceberá que algumas ideias inspirarão outras, suficientemente razoáveis e viáveis. Estude cada uma delas individualmente e pense cuidadosamente nas consequências antes de decidir por uma ou outra.

A forma de resolvermos as situações problemáticas revela nosso estilo pessoal, a forma inteligente e assertiva de lidar com os desafios da vida.

### Resumo

A Psicologia, como ciência do comportamento, está interessada em investigar como o nosso cérebro procede na resolução de um problema, quais são os mecanismos de funcionamento, os limites e as potencialidades cognitivas para esta tarefa, em função da importância da capacidade humana – tanto no ambiente social como corporativo - para resolver um problema. Uma situação problemática gera uma emoção negativa: documentos extraviados, alterações no ambiente de trabalho, alterações no ambiente familiar. O con-

teúdo de nossa aula deixou evidente que nosso controle emocional nem sempre é eficaz e, muitas vezes, nos deixamos envolver por descontroles emocionais que interferem nas relações interpessoais. Portanto, é fundamental que os profissionais desenvolvam boas técnicas de resolução de problemas, visando eficácia em sua resolução. Afinal, problemas fazem parte da vida e não podemos negar que eles existem!

## Atividades de aprendizagem



- Pense em algumas ideias que fazem parte de seu planejamento pessoal de Vida com relação à resolução de problemas. Faça uma lista.
- Selecione separadamente as três melhores.
- Para cada uma das três, faça uma lista de todas as consequências positivas e negativas que possam resultar.
- Aproveite e estabeleça apenas uma meta e os recursos para atingi-la.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Aula 18 – Saber ouvir

Saber ouvir com atenção, interesse e respeito é uma característica importante das pessoas, tanto na Vida pessoal quanto nos ambientes corporativos. Você sabia que as soluções criativas de problemas requerem o conhecimento de todos os aspectos relevantes da situação e que, na maioria das vezes, as informações vêm do diálogo com pessoas envolvidas ou afetadas pelo problema? É diferencial competitivo saber “garimpar” informações e exige boas habilidades de comunicação, especialmente a de ouvir com atenção e sem preconceitos.

Vamos analisar nesta aula, as facilidades e as dificuldades de treinar tão poderosa habilidade de comunicação.



**Figura 18.1: Habilidade de Ouvir**

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Ouvir é uma das mais importantes habilidades que o ser humano pode desenvolver na vida, compondo seu repertório comportamental. Um bom comunicador precisa saber utilizar a sua empatia – colocar-se no lugar da outra pessoa – objetivando entender a mensagem e o seu conteúdo a partir da visão do seu ouvinte.

### 18.1 Sugestões para aprimorar a empatia

- Procure praticar a tolerância com as pessoas que pensam de forma diferente da sua, evitando julgamentos preconceituosos. Ofereça condições para que o interlocutor possa falar de suas ideias, sentimentos e valores. Você não precisará concordar com tudo o que ele disser, mas não esqueça uma premissa básica na Comunicação humana: “Hora de falar, falar. Hora de ouvir, ouvir.
- Procure esforçar-se para perceber a comunicação nas entrelinhas: possíveis medos, preconceitos e atitudes da outra pessoa.

- Faça perguntas abertas e que comecem com Por quê? Como? Quando? Evite perguntas fechadas, que levam a um sim ou não.
- Procure refletir e reordenar as ideias do interlocutor com as palavras dele mesmo, demonstrando-lhe que está entendendo e acompanhando o seu raciocínio.
- Mantenha o interesse recíproco na comunicação, criando uma sintonia com o outro.

Ouvir é uma arte e somente a aprendemos através da paciência, senso de observação e humildade.

Fonte: <http://www.ibahia.com/a/blogs/empregos/2011/10/21/a-arte-de-saber-ouvir-3/>

### **Criatividade e comunicação: A importância de saber ouvir**

Jairo Siqueira

Saber ouvir com atenção, interesse e respeito é uma característica importante das pessoas criativas. As soluções criativas de problemas requerem o conhecimento de todos os aspectos relevantes da situação e, na maioria das vezes, as informações vêm do diálogo com pessoas envolvidas ou afetadas pelo problema. Garimpar informações exige boas habilidades de comunicação, especialmente a de ouvir com atenção e sem preconceitos. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://criatividadeaplicada.com/2008/07/20/criatividade-e-comunicacao-a-importancia-de-saber-ouvir/>

## **Resumo**

Ouvir é uma das habilidades essenciais do ser humano, que favorecerá ou dificultará o processo de comunicação e interação. Nossa aula mostrou que um bom comunicador precisa saber ouvir com atenção, interesse e respeito, praticando a empatia para com seu interlocutor, com o objetivo de entender a mensagem. Importante ressaltar que as soluções criativas de problemas necessitam de todas as informações relevantes sobre a situação a ser resolvida – e as informações vêm do diálogo! Não esqueça que sintonia com o outro, gera sinergia, ingrediente essencial no trabalho em equipe e no sucesso da empresa perante o mercado.

## Atividades de aprendizagem



- Avalie sua capacidade de ouvir, respondendo as perguntas do Teste abaixo:

### Faça o teste a seguir e valide sua percepção.

1 – Para ouvir, você mantém postura firme defronte a quem vai lhe falar assegurando um ambiente favorável?

- ( ) Geralmente
- ( ) Às vezes
- ( ) Raramente

2 – Para escutar você observa quem fala?

- ( ) Geralmente
- ( ) Às vezes
- ( ) Raramente

3 – Decide, julgando pela aparência e maneira de falar do interlocutor, se o que ele tem a dizer vale a pena ou não?

- ( ) Geralmente
- ( ) Às vezes
- ( ) Raramente

4 – Escuta procurando principalmente ideias?

- ( ) Geralmente
- ( ) Às vezes
- ( ) Raramente

5 – Enquanto ouve você, se deixa levar pelas suas tendências e as justifica perante o que diz o outro?

- ( ) Geralmente
- ( ) Às vezes
- ( ) Raramente

6 – Você presta atenção a quem está lhe falando?

- ( ) Geralmente
- ( ) Às vezes
- ( ) Raramente

7 – Ouvindo uma opinião com a qual não concorda, você interrompe imediatamente quem lhe fala?

- ( ) Geralmente
- ( ) Às vezes
- ( ) Raramente

8 – Antes de emitir sua opinião sobre alguma coisa que ouviu, você procura certificar-se de que compreendeu o que lhe foi dito?

( ) Geralmente

( ) Às vezes

( ) Raramente

9 – Sentindo que as suas convicções estão sendo abaladas pelo que ouve, você trata de “se desligar”?

( ) Geralmente

( ) Às vezes

( ) Raramente

10 – Você procura conscientemente avaliar o real significado da mensagem que ouve?

( ) Geralmente

( ) Às vezes

( ) Raramente

**Chave de correção:**

Questões 1-2-4-6-8-10

Geralmente – 10 pontos

Às vezes – 05 pontos

Raramente – 0

Questões 3-5-7-9

Geralmente – 0 pontos

Às vezes – 05 pontos

Raramente – 10

**Resultado:**

0 a 70 – Você tem maus hábitos de audição

75 a 85 – Ouve bem, mas pode melhorar

90 a 100 – Parabéns, você é um ótimo ouvinte

Fonte: <http://magisol.blogspot.com.br/2011/04/voce-sabe-ouvir.html>

# Aula 19 – Crítica: oportunidade de melhoria

Ninguém gosta de receber uma crítica, ouvir que errou ou que não está no caminho certo. Mesmo as críticas construtivas, não são recebidas com simpatia pelas pessoas que as recebem. Isso é muito complicado, principalmente no ambiente corporativo. Hoje o nosso tema vai facilitar para você a aquisição de uma visão diferente, para que seja capaz de analisar a crítica em seus aspectos positivos, servindo como base real de apoio para você avaliar seus comportamentos e posturas pessoais e profissionais.

## 19.1 Conceito

No dicionário encontramos críticas como:

- arte ou faculdade de julgar;
- apreciação minuciosa;
- critério;
- censura;
- condenação;
- apreciação desfavorável.

Adjetivos todos que se voltam mais para um aspecto negativo, como algo ruim que alguém determina de outro.

Podemos observar que sempre há pessoas criticando outras: a roupa, o cabelo, o modo de falar, de executar uma tarefa, de se reportar à chefia ou aos colegas, o atraso, a distração etc.

### **Raro mesmo é encontrar a crítica construtiva:**

Alguém que disse o que estava errado, mal feito, atrasado e após a explanação sobre a discordância, tece um comentário de ajuda, de estímulo, de mostrar qual o caminho correto a seguir.

Nem sempre, nossas palavras ou opiniões agradam a todos. E, quando as palavras desagradam, elas podem ser encaradas pela outra pessoa como uma crítica. Pare para pensar: ninguém gosta muito de ouvir que errou ou que não está no caminho certo! Mas, será que não existem críticas construtivas?

A crítica pode ser utilizada em jornais e revistas, no âmbito artístico e cultural e é também comumente usado para emitir opiniões sobre o que se pensa do comportamento e atitude de alguém, de um amigo, um familiar - por mais simples ou complexo que esse ato seja!

Do grego *kritiké*, crítica significa juízo – ou o ato de julgar. A origem da palavra remete a uma conotação desfavorável. Contudo, muitas vezes mal interpretada e vista apenas como palavra de inveja e ignorância, a crítica pode e deve ser encarada como construtiva!

No dia a dia, passamos por diversas situações que nos fazem analisar e julgar o que é melhor e mais correto, escolher caminhos e emitir opiniões verdadeiras. A nossa experiência sobre determinados assuntos nos dá conhecimento para comentar o que nos incomoda em uma pessoa e nas atitudes dela.

Para isso somos e temos amigos, corajosos à medida que, sem medo, apontam um erro para ajudar o próximo a perceber onde pode ter se enganado. A recíproca deve existir. Devemos também saber ouvir o outro e aceitar críticas sobre nossas escolhas.

Mesmo as palavras mais duras, quando proferidas com sinceridade e consciência, nos permitem rever atitudes e aprender com isso.

Fonte: <http://www.arcauniversal.com/comportamento/reflexao/noticias/criticas-construtivas-11362.html>

## 19.2 Críticas no ambiente de trabalho



**Figura 19.1: Crítica**

Fonte: <http://blog.leshughes.com>

No ambiente de trabalho, receber uma crítica quase sempre é percebido como uma situação desagradável. As reações diante de uma crítica, mesmo que construtiva, podem apontar traços negativos da personalidade, como baixa autoestima e agressividade, que precisam ser repensados.

Existem três tipos de comportamento:

- o passivo;
- o agressivo;

- o assertivo.

Os dois primeiros são os mais preocupantes e podem ser identificados quando a pessoa é exposta a uma situação onde é questionada e criticada sobre algo que fez ou deixou de fazer.

Geralmente, a pessoa que tem baixa autoestima acaba se culpando ainda mais, achando que não consegue fazer nada direito ou pensando que todos são melhores que ela, reagindo à crítica de forma agressiva - raiva, insultos, acusações ou desculpas infundadas. Tais comportamentos podem prejudicar a vida profissional e os relacionamentos interpessoais da pessoa.

A forma como a pessoa reage também tem a ver com as experiências que ela teve durante a infância. Os pais, principalmente, devem estabelecer limites e orientar os filhos.

Os especialistas do comportamento afirmam que a forma como reagimos diante de uma crítica também é herança do aprendizado que tivemos na infância. Por isso, quando se faz uma crítica a uma criança, também é preciso dar uma sugestão de como ela pode melhorar.

O comportamento assertivo é aquele em que a pessoa sabe ouvir a crítica, se responsabilizar ou argumentar de forma positiva, aproveitando a situação como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

### **"Como tirar boas lições da crítica"**

Ninguém gosta de receber críticas, mas elas são inevitáveis e necessárias para o próprio desenvolvimento. Quem resiste e rejeita os comentários, pode enfrentar muitos problemas. "Só têm o direito de criticar aquele que pretende ajudar", disse Abraham Lincoln, o 16º presidente dos Estados Unidos, em meados do século 19. Cerca de 150 anos depois, seu pensamento permanece atual, porém compreendido por uns e ignorado por muitos outros. Uma crítica é efetiva quando ajuda a promover mudança no comportamento de alguém que falou ou fez algo que não teve bom resultado. Essa mudança deve resultar sempre em benefício para a própria pessoa e para os que estão em torno, incluindo a empresa. A crítica é sempre bem-vinda. "No trabalho, ela deve seguir o caminho do acordo mútuo para que seja transformada em ações que melhorem os processos e os resultados". "Com ela, podemos identificar e corrigir desvios, além de alinhar a própria percepção e a dos outros". Mas se é

tão positiva, por que o ser humano tem tanta dificuldade em aceitá-la? a crítica machuca a autoestima, fere a identidade. E quando é feita com agressividade, apenas para rotular a pessoa, pode ser desastrosa. "Uma observação do tipo 'você é vagabundo' não constrói nada, só prejudica as relações e coloca o criticado na posição de vítima". "Infelizmente muita gente não sabe fazer críticas construtivas".

#### **“Como fazer uma boa crítica”**

Colocar a crítica de maneira clara, com exemplos concretos, fatos e dados. Mostrar que a crítica é uma oportunidade de crescimento. Jamais apontar defeitos pessoais, rotular, desrespeitar. Nunca realizar crítica na frente de outras pessoas. Isso gera disputas internas na corporação e não resulta em ações de melhoria. Ser direto e transmitir sinceridade. A crítica não pode ser vista como repreensão, mas como forma de correção de rumos. Antes de criticar, coloque-se no lugar da pessoa e pense como gostaria de ser abordado. Dê oportunidade de o criticado expor seu ponto de vista.

#### **“Como receber bem uma crítica”**

Ouvir, filtrar e analisar, para buscar futuros acertos. Aprender a não levar a crítica para o campo pessoal. Demonstrar atitude pró-ativa e maturidade para sempre aprender. Manter o equilíbrio para depois não se arrepende de seus atos e suas palavras.

Fonte: Por Adriana Silvestrini  
Matéria da edição: AGOSTO, revista SM.



**Figura 19.2: Elogios**

Fonte: <http://immokalee.biz>

## **19.3 Elogios**

O uso do elogio no ambiente de trabalho é a ação motivacional mais eficaz. E se este elogio for seguido de uma descrição pontual ou específica do que está bom, faz com que a pessoa tenha maior clareza e confiança em seus comportamentos e posturas.

O comentário crítico geralmente está impregnado de estigmas e preconceitos. Inabilidades pessoais no trato com o outro ou a dificuldade que algumas pessoas têm de aceitar ou lidar com o diferente acaba, muitas vezes de for-



ma inconsciente, sendo expressa de maneira maldosa, pejorativa, sarcástica, agregando sempre um valor negativo.

Se este padrão permanecer atuante por muito tempo a tendência é que os conflitos sejam mais frequentes no setor. A indisposição, a indiferença e a individualidade tendem a sobressair, pois há pouca empatia no local.

## Resumo

Do grego kritiké, crítica significa juízo – ou o ato de julgar. Em nossa aula, você pode observar o fato de que nem sempre nossas palavras ou opiniões agradam a todos e podem, muitas vezes, ser encaradas pela outra pessoa como uma crítica. A origem da palavra remete a uma conotação desfavorável, mas a crítica pode e deve ser encarada como construtiva! Receber uma crítica quase sempre é percebido como uma situação desagradável e as reações diante de uma crítica, mesmo que construtiva, podem apontar traços negativos da personalidade, como baixa autoestima e agressividade. Vimos também nessa aula, que ninguém gosta de receber críticas, mas elas são inevitáveis e necessárias para o próprio desenvolvimento, pois ajuda a promover mudança no comportamento de alguém que falou ou fez algo que não teve bom resultado. Analisamos durante a aula que essa mudança deve resultar sempre em benefício da própria pessoa e para os que estão em torno, incluindo a empresa. No trabalho, a crítica deve favorecer o estabelecimento de um acordo mútuo, para que seja transformada em ações que melhorem os processos e os resultados.

## Atividades de aprendizagem

- Visite o site: <http://www.proemprego.com.br/testes/testecriticas.html> e faça o Teste. Anote seus resultados.



---

---

---

---

---



## Aula 20 – Postura profissional

A postura do profissional é um fator decisivo em sua carreira. Se ele tiver atitude e souber entender a importância de fazer o melhor trabalho e dar cada vez mais o melhor de si, sem se acomodar com o que já conquistou, só terá a ganhar. Através do nosso estudo de hoje, iremos perceber com mais clareza que o profissional que acredita já saber tudo acaba se fechando para conhecer coisas novas e muitas vezes se torna arrogante e desatualizado. No chamado mundo corporativo ninguém é insubstituível; portanto, dar o melhor de si e buscar sempre mais para crescer na carreira é o mínimo que todo profissional deve fazer.

### Postura profissional

Falar sobre postura não se aplica apenas à nossa postura corporal. Nossa atitude social também se encaixa dentro de uma postura adequada ao contexto no qual vivemos nossas experiências de vida.

É o modo de agir, o conjunto de comportamentos no contato com as pessoas, pois sabemos que “Nosso Corpo fala por nós.”



**Figura 20.1: Postura Profissional**

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Como pré-requisitos essenciais para aper-

feiçoarmos cada vez mais nossa postura profissional, destacam-se:

- Manter o bom humor sempre!
- Conhecer o serviço prestado!
- Ser dedicado, fazer tudo da melhor maneira possível!

“Ter prazer em fazer bem feito”.

## 20.1 Considerações importantes

- É muito difícil aceitarmos nossos defeitos, pois estamos constantemente transformando-os em qualidades;
- As pessoas que não enxergam seus próprios defeitos costumam enxergá-los nos outros, como se fosse seu reflexo, causando intrigas e conflitos nos relacionamentos;
- Para aprender a conhecer melhor a si mesmo como pessoa é indispensável que você seja sincero e honesto em seus julgamentos internos (auto-avaliação);
- Saiba identificar a hora certa e com quem brincar;
- Não tente ser íntimo de quem não lhe permitiu tal atitude;
- Se você for amigo de um superior, no local de trabalho trate-o profissionalmente, sem intimidades. A hierarquia existe para ser respeitada.

## 20.2 Situações difíceis

- Mantenha o equilíbrio e a compostura;
- Olhe nos olhos, não desvie o olhar;
- Não se justifique dizendo: "A culpa não foi minha!"
- Analise e procure a solução mais prática para o caso.

### **De olho na má postura profissional**

Mais do que mostrar competência e habilidade no seu ramo, o ambiente de trabalho exige que o profissional apresente uma postura adequada. A falta de preparo para lidar com algumas situações faz com que muitos profissionais, donos até de excelentes currículos, sejam prejudicados ou afastados de seus cargos.

São inúmeras as falhas que as pessoas cometem durante o horário de expediente. "Os principais estão relacionados à falta de noção e de preocupação com o que as outras pessoas possam estar pensando da conduta daquele profissional", explica Maria Aparecida Araújo, consultora em

comportamento profissional da Etiqueta Empresarial, no Rio de Janeiro.

Ela afirma que os principais erros estão ligados à aparência e ao comportamento. Dentre eles pode-se citar intimidade demais, o que faz com que o profissional abuse da liberdade, com gestos, tom de voz, agressividade ao falar e dificuldade em aceitar um "não", infantilidade, egoísmo, orgulho, resistência a mudanças e mistura de vida pessoal com profissional.(...)

Leia mais, vale a pena!

FONTE: <http://vilamulher.terra.com.br/de-olho-na-ma-postura-profissional-5-1-37-248.html>

## 20.3 Postura profissional e ética

Em função de metas estabelecidas pela Organização, toda empresa espera que seus colaboradores realizem suas tarefas com responsabilidade e competência. Isso somente acontecerá se os colaboradores praticarem a **Ética e a Postura Profissional** no seu dia-a-dia.

Primeiramente, vamos definir Ética como **"o conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de uma pessoa, de um grupo social ou de uma sociedade"**. Assim, podemos dizer que a Ética Profissional se traduz

em formas de conduta organizacional estabelecidas pela gestão, que devem ser seguidas por seus colaboradores como se fossem normas da empresa.

Já a Postura Profissional está diretamente ligada à boa educação que recebemos desde muito cedo, quando somos ainda crianças: quando ouvimos a orientação de respeitar os demais; sobre como nos comportarmos em público; honrar compromissos; prezar por tudo aquilo que temos e conquistamos. Nesta fase da vida, nem imaginamos o quanto isso será empregado em nossa vida profissional!



Figura 20.2: Ética

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

**A Postura Profissional é algo totalmente decisivo na construção de uma carreira. Ela é importante tanto para quem ingressa em seu primeiro emprego, como para quem já está trabalhando há mais tempo.**

Assim, é de extrema importância que ocorra um ajuste entre você e a empresa na qual trabalha. Suas funções dentro da empresa devem estar alinhadas com o que a empresa realmente necessita e espera de seu trabalho.

Vejam algumas dicas sobre este tema:

- Seja parceiro da educação. Por mais óbvio que pareça, muitas pessoas deixam de dedicar atenção a este quesito, e apresentam um comportamento inaceitável para a organização;
- Pratique a autocrítica e tenha interesse pelo que faz. A preocupação constante em melhorar sempre e o interesse pela atividade desenvolvida são muito importantes para o crescimento profissional. Cumpra todas as tarefas. Isso não é somente uma questão de bom senso, mas também uma questão de compromisso profissional;
- Respeite os demais colegas de trabalho. Não é necessário gostar de ninguém, mas respeitar é obrigação de todos, não somente no trabalho, mas na vida. Por isso, respeite as diferenças, os limites e mantenha sempre a educação;
- Mantenha uma boa aparência. Não é necessário estar sempre elegante, pois saber se vestir significa saber usar a roupa certa no lugar certo. Por isso, devemos nos vestir de acordo com o local em que trabalhamos;
- Saiba lidar com as hierarquias. Mantenha o equilíbrio, tendo sempre respeito. Aceitar opiniões faz parte do trabalho em equipe, sabendo escutar, opinar e avaliar opiniões diferentes da sua. Ao expor suas ideias, faça com que as pessoas entendam seu ponto de vista, mas sem imposições.
- Seja pontual no trabalho. Cumpra o horário de trabalho, mantendo a pontualidade nos compromissos marcados.

Fonte: <http://blog.rhios.com.br/2011/07/05/a-importancia-da-etica-e-da-postura-profissional/>

## Resumo

Em função de metas estabelecidas, toda empresa espera que seus colaboradores realizem suas tarefas com responsabilidade e competência, com Ética e Postura Profissional. De acordo com o tema dessa aula, podemos ressaltar que a falta de preparo para lidar com algumas situações no ambiente de trabalho faz com que muitos profissionais, com excelentes currículos, sejam prejudicados ou afastados de seus cargos. A Postura Profissional é algo totalmente decisivo na construção de uma carreira de sucesso! Ressaltamos a importância de práticas da Ética Profissional como parte integrante do comportamento organizacional, envolvendo todos os níveis hierárquicos das empresas. Tenha sempre a certeza de que o sucesso de sua carreira dependerá de objetivos a serem traçados por você, devidamente alinhados aos objetivos da empresa na qual desenvolve ou pretende desenvolver uma atividade produtiva!

## Atividades de aprendizagem

- Visite o site: <http://www.proemprego.com.br/testes/testeposturaadeq.html> e faça o teste, avaliando seu nível de Postura Profissional. Anote aqui os resultados.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Aula 21 – Produtividade pessoal

Produtividade pessoal é um dos temas mais discutidos atualmente. Dos livros de autoajuda e negócios aos blogs e listas de discussão pela internet, é evidente que as pessoas buscam realizar mais em menos tempo.

Os motivos que levam tanta gente a falar sobre este assunto são os mais variados possíveis. Alguns buscam maior destaque na empresa que trabalham — e maiores salários — outros pretendem organizar melhor suas vidas de *freelance*, gerenciando diferentes clientes, contratos, necessidades e prazos com efetividade — aumentando receitas. Não menos comuns são os que desejam mais tempo livre dedicado ao lazer e à família.

Vamos conhecer um pouco mais sobre o assunto?

As pessoas simplesmente querem produzir mais, apesar de muitas vezes essa vontade não passar de uma meta traçada no Ano-Novo e que nem sempre é concretizada. Falta planejamento e dedicação, mas, acima de tudo, falta um método que as ajude a alcançarem estes objetivos.

David Allen e Stephen Covey são dois dos maiores autores sobre produtividade pessoal, com os livros *A Arte de Fazer Acontecer* e *Os 7 hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, respectivamente. O GTD de David Allen mostra-se uma referência também eficiente, pela sua praticidade e capacidade de abranger todas as áreas de nossa vida.



**Figura 21.1: Produtividade Pessoal**

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

## Postura profissional e produtividade pessoal

Rafaella Botelho Cursino

Que o mercado de trabalho está disputadíssimo e cada vez mais exigente não é novidade. O que vem chamando a atenção é o olhar mais apurado, para além das qualificações técnicas, de quem recruta e seleciona profissionais para as vagas de emprego. Foi-se o tempo em que um currículo recheado de cursos, títulos e experiências eram suficientes para garantir uma boa colocação no mercado. Hoje, tão importante quanto à bagagem técnica, é a postura no ambiente de trabalho, o que envolve habilidades como responsabilidade, capacidade de comunicação e criatividade. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://revistaalgomais.com.br/blog/?p=9843>

## 21.1 Imagem profissional

Uma imagem positiva é desejável em todos os ambientes e momentos de nossas vidas e, mais ainda, quando pensamos na imagem profissional que transmitimos, seja em nosso ambiente de trabalho ou fora dele. Quando se fala de imagem profissional inclui-se não só a qualificação que aparece no currículo, mas também sua aparência e postura no exercício da atividade produtiva e na forma de comportamento em eventos e comemorações onde você está representando a empresa.

Ao analisarmos a aparência e o guarda-roupa, sua imagem deve ser coerente com a imagem que você transmite no dia-a-dia, afinal o “eu” profissional e o “eu” pessoal são a mesma pessoa, em situações distintas. O “eu” profissional deve respeitar o dress-code do seu ambiente de trabalho, mas não sufoca seu estilo pessoal, pois mesmo em ambientes onde o uniforme é exigido, há pequenas brechas para seu estilo ser apresentado em detalhes discretos na maioria das vezes.

Não existem regras fixas e imutáveis quando se trata de dress-code empresarial. Cada empresa tem suas regras. Cada área de atuação tem suas peculiaridades no tocante à aparência de seus profissionais.



“dress-code”: “código de se vestir”, se refere às regras de vestuário seguidas de acordo com a ocasião social.

## Sugestões para melhorar sua imagem profissional

Antônio Inácio Ribeiro

Colunista-titular do Portal Brasil e Diretor da Odontex, [www.odontex.com.br](http://www.odontex.com.br)

Além de outros aspectos, um bom profissional precisa de uma imagem, de um conceito que o posicione perante os clientes. Esta imagem será o determinante e o diferencial, tanto na conquista como na manutenção de uma boa clientela. Todos sabem o quanto é difícil construí-la. Até a década de 70 se comentava que em dois anos um recém-formado começava a ter retorno. Na década de oitenta começou-se a comentar serem necessários três a cinco anos de trabalho para se formar uma boa clientela. Hoje, com as dificuldades maiores, este tempo deve estar oscilando por volta de cinco a dez anos. Igualmente é difícil mantê-la. Perdê-la parece bem mais fácil e rápido. A fidelidade dos clientes está também ligada a sua imagem e este é um dos segredos ao sucesso profissional.

Em vista disto, coloca-se uma questão básica: que é preciso para ter uma boa imagem profissional e conquistar uma clientela boa, grande e fiel? Quais são os dados fundamentais? Não existe uma cartilha de procedimentos mágicos. Existe, isto sim, vários detalhes que colaboram e auxiliam. Algum em separado talvez não tenha importância. Todos, no conjunto, com certeza influenciam. E muito. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: [http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/marketing/dezembro\\_16.htm](http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/marketing/dezembro_16.htm)

## 21.2 Produtividade no trabalho

Cada dia que passa as pessoas buscam mais produtividade, seja no trabalho ou afazeres domésticos. Mas afinal o que é "produtividade"?

**Produtividade é produzir mais e melhor, em menos tempo e gastando menos. Ser o mais produtivo possível é sempre importante, seja para ganhar mais dinheiro, acabar as tarefas mais cedo e ter mais tempo livre.**



Figura 21.2: Imagem Profissional

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Algumas dicas para você aumentar sua produtividade com um esforço mínimo.

### **1. Organize-se**

A organização pessoal é de extrema importância no seu dia-a-dia e pode ser o pilar central da sua produtividade. Mas calma, não adianta só criar uma meia dúzia de pastas no seu computador. Uma boa meta de organização no computador é você sempre saber onde está um arquivo desejado ou pelo menos saber a pasta onde a pasta que o contém se encontra.

Só pra lembrar, o nome dos arquivos também é muito importante. Então nada de colocar trabalho1, trabalho11, trabalho2 agora está certo, muito menos teste1, teste22 e coisas do tipo. Lembre-se que a sua memória pode não lhe ajudar na hora de lembrar o que diabos são aqueles trabalhos teste123agoravai.doc.

### **2. Organize as suas tarefas mais importantes do dia primeiro**

As suas tarefas mais importantes do dia devem ser organizadas, de modo que se tornem prioridades em relação às todas as outras.

Sempre irão surgir várias outras coisas a fazer durante o dia, mas se você não priorizar e terminar suas tarefas mais importantes até o final do prazo estabelecido, elas estarão sempre lá para serem feitas, aumentando a sua lista.

Tente realizar 3 das suas tarefas mais importantes antes de ir para qualquer outra coisa. Se fizer isso, o resto do tempo será fácil.

### **3. Chegue mais cedo ao trabalho**

Pra quem trabalha fora de casa é uma boa dica, pois chegando cedo, dá pra pegar um horário com menos pessoas perambulando, menos toques de telefone. Além da maior vantagem: não pegar o horário de pico no trânsito.

### **4. Evite reuniões e encontros desnecessários**

Se for inevitável, faça com que elas sejam produtivas de verdade.

### **5. Trabalhe desconectado da internet a maior parte do tempo possível**

Essa também é muito difícil pra quem trabalha com Internet. Mas é mui-

to mais fácil você escrever um artigo bom, ou um layout decente sem ter interrupções de e-mails chegando, ou *links* pedindo para serem clicados.

Se você fizer isso ficará impressionado com o aumento de sua produtividade e até qualidade que seu trabalho ganhará!

### **6. Faça algo que você goste**

Essa dica é aquela clássica. Mas é a mais pura realidade, pois tudo que nós fazemos quando gostamos, é muito mais simples e prazeroso. Há aquela vontade de fazer bem feito e você nem percebe quantas horas passou fazendo, e isso já torna seu trabalho melhor.

### **7. Organize-se (de novo?)**

Sim, organização de novo! A organização pessoal é de suma importância para você aumentar sua produtividade.

Querendo ou não, todos nós acabamos acumulando uma quantidade grande de papel: livros, apostilas, fotocópias, trabalhos, currículos, relatórios e outra infinidade de coisas. Como organizar isso tudo? É bem difícil fazer isso do mesmo modo dos arquivos no computador, mas podemos ter uma ideia. Separar "cantinhos" para cada coisa é uma boa ideia.

Outro ponto importante relacionado a este tópico é a organização de compromissos. Você tem muitos compromissos? Reuniões? Ou provas e entregas de trabalho? Por que não anota tudo? O importante é você se manter informado, o que você deve fazer e até quando pode fazê-lo, lembrando-se de não deixar nada para última hora.

Para finalizar, lembre-se que nenhuma dessas dicas é milagrosa. Força de vontade para mudar é sempre necessário e muitas vezes é isso que falta.

Fonte: [www.organizesuavida.com.br](http://www.organizesuavida.com.br)

## **Resumo**

A abordagem sobre o conceito de Produtividade serviu-nos de base para um estudo mais detalhado do que significa realmente produzir mais e melhor, em menos tempo e gastando menos. Vimos que, ser o mais produtivo possível é sempre importante, seja para ganhar mais dinheiro, acabar as tarefas mais cedo ou ter mais tempo livre. Você percebeu que a organização pessoal é de extrema importância no seu dia-a-dia e pode ser o pilar central da sua

produtividade! Mas, as pessoas frequentemente se propõem a organizar-se na vida e nem sempre atingem esse objetivo. Por quê? Falta planejamento e dedicação, mas, acima de tudo, falta um método que as ajude a alcançarem estes objetivos. Os motivos pelos quais desejamos ser mais produtivos são os mais variados possíveis: ter maior destaque na empresa que trabalhamos exige que sejamos melhor como empreendedores individuais, gerenciando diferentes clientes, contratos, necessidades e prazos com efetividade, ter mais tempo livre dedicado ao lazer e à família. Produtividade está intrinsicamente ligada à organização pessoal!



### Atividades de aprendizagem

- Existe uma pessoa de seu relacionamento que você considera possuidora de um alto grau de produtividade? Pode ser homem ou mulher.
- Pense nos motivos pelos quais você a considera tão produtiva.
- Quais características comportamentais e de personalidade você observa nessa pessoa e que fazem você admirá-la?
- Faça uma lista dessas características observadas.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aula 22 – Inteligência Emocional

O controle das emoções é fator essencial para o desenvolvimento da inteligência do indivíduo, e em muitas situações em nosso cotidiano podemos perceber nitidamente a incapacidade das pessoas em lidar com as próprias emoções, tendo como consequência a destruição de vidas e o abalo de carreiras promissoras. Como atuar diretamente sobre a inteligência emocional para que problemas assim sejam evitados é o enfoque central da nossa aula de hoje.

Cientistas pesquisaram e provaram que o Q.E. (Quociente Emocional) é o maior responsável pelos nossos sucessos ou fracassos. O Q.E. (Quociente Emocional) pode ser desenvolvido e estimulado, ao contrário do Q.I (Quociente de Inteligência). O índice do Q.E. diz respeito ao nível de Inteligência Emocional que possuímos e colocamos em prática através de comportamentos, posturas e atitudes de ação e reação ao meio em que vivemos. A Inteligência Emocional está relacionada a habilidades tais como: motivar a si mesmo e persistir mediante frustrações; controlar impulsos, canalizando emoções para situações apropriadas; praticar gratificação prorrogada; motivar pessoas, ajudando-as a liberarem seus melhores talentos, e conseguir seu engajamento a objetivos de interesses comuns.

Daniel Goleman em seu livro diz que a melhor maneira de tornar as pessoas mais inteligentes emocionalmente é começar a educá-las quando ainda são crianças. Em uma entrevista à HomeArts ele adverte que deve-se lembrar que ensinar inteligência emocional às crianças não significa que você não possa ser neurótico. Você apenas precisa ver o que a criança precisa, e estar lá para ela. Nesta mesma entrevista Daniel Goleman afirma que para um adulto melhorar sua própria inteligência emocional, a primeira tarefa é desaprender e reaprender, devido ao fato que seus hábitos emocionais foram aprendidos na infância.

Fonte: <http://www.din.uem.br/ia/emocional/>

**Entenda-se por Inteligência Emocional o uso intencional de suas emoções agindo a seu favor, com isso produzindo resultados positivos.**

Segundo o Dr. Hendrie Weisinger nossa inteligência emocional pode ser desenvolvida, principalmente, por três meios:

**01. Amplie sua autoconsciência.** Procure perceber o modo como você faz suas ponderações e avaliações, sua atuação em relação aos colegas de trabalho ou atendimento a seus clientes. Basicamente, procure prestar atenção em seus atos e sentimentos, lembre-se que a percepção que os outros têm de nós é muito diferente de nossa autopercepção, ou seja, a forma que nos vemos é, completamente, diferente da que forma com que os outros nos veem.

Para ampliar a autoconsciência, é preciso realizar autocríticas regularmente, de uma maneira ordenada.

**02. Controle suas emoções.** Procure redirecionar sua energia emocional para buscar resultados positivos em todas as suas situações de vida. Pratique exercícios como desenvolver diálogos internos mais construtivos, procurar tornar um hábito ser um bom "solucionador de problemas". Controle sua excitação, pois o corpo fala e pode demonstrar raiva, ansiedade, desânimo, desinteresse e uma série de atos que podem prejudicá-lo. Faça do entusiasmo e bom humor grandes aliados em seus combates diários. Saiba que um pensamento é apenas um pensamento, o qual pode ser modificado e que emoções como ressentimento, excesso de críticas e culpa de forma exagerada são muito prejudiciais a sua carreira. Lembre-se que a vida é feita por relacionamentos e são suas emoções que os regem. Aprender a controlar e, principalmente, a gerir suas emoções é um enorme diferencial neste novo mundo competitivo.

**03. Aprenda a se automotivar.** Ainda segundo o Dr. Hendrie, temos quatro grandes fontes de automotivação. São elas:

**Você mesmo com suas crenças e atitudes.** Você é exatamente aquilo que pensa que é. A frase "não sou bom o bastante" não deve fazer parte do seu vocabulário. Todos nós somos dotados de uma capacidade enorme de aprender; aliás, o aprendizado, o conhecimento, é o que nos diferencia dos outros animais. Mais do que motivação o que existe é automotivação, porque você só faz se você quiser se houver comprometimento.

**Pessoas a sua volta.** Busque apoio e incentivo em amigos e parentes. Fuja dos pessimistas, eles estão bem próximos dizendo o quanto tudo está erra-



do, porém fazem pouco para mudar a situação. Seja seletivo em relação a suas amizades, o que não quer dizer que você deve ser preconceituoso, mas sim que deve procurar ter ao seu redor pessoas positivas, de alto astral e que iluminem o ambiente. Em uma equipe de trabalho, essas pessoas fazem a diferença, pois nos momentos de crise, são mais dispostas a enfrentar novos desafios e tendem a atingir melhores resultados.

**Mentor emocional.** Tenha uma figura-modelo real ou fictício, alguém que realmente lhe inspire. Afinal, todos temos momentos de desânimo, apatia, aquela sensação de que nada vai dar certo. Pense em alguém que você admira, seja um ente querido, um grande atleta ou empresário. Você acha que foi fácil para ele? Não. Houve crises, fracassos, derrotas. A diferença: ele soube levantar, compreendeu que a adversidade faz parte da vida e não pode ser evitada, mas sim compreendida. Use esses exemplos de vida como parâmetros, e pense: se eles conseguiram, por que você não pode conseguir também?

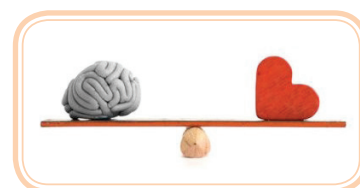
**Ambiente e instalações.** Transforme o seu local de trabalho em algo alegre e agradável. Fatores como o ar, iluminação, cores e decoração fazem parte dos "detalhes" que nos levam ao sucesso. No seu local de trabalho evite cores escuras, use cores alegres, sempre que puder mude o ambiente físico com uma nova decoração, troque os móveis de lugar, muitas vezes nem é preciso muito investimento para mudar.

A inteligência emocional é algo que pode ser aprendido e aperfeiçoado, pois quando estamos motivados enfrentamos crises e obstáculos com muito mais coragem e determinação, somos mais criativos e propensos a levar nossas ações até um bom e feliz fim.

## 22.1 Inteligência emocional no trabalho

As Instituições, Organizações e Empresas, entre outros ambientes de trabalho, são compostas por pessoas. Essas pessoas devem ser dotadas de habilidades técnicas para desempenhar suas funções, mas, especialmente, de habilidades emocionais para enfrentar desafios pessoais e profissionais no ambiente corporativo.

Segundo Weisinger, autor do livro "Inteligência Emocional no Trabalho", a Inteligência Emocional provém de quatro componentes:



**Figura 22.1: Inteligência Emocional**

Fonte: <http://www.paulthecounsellor.com.au>

1. A capacidade de perceber, avaliar e expressar corretamente uma emoção;
2. A capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderem facilitar sua compreensão de si mesmo ou de outrem;
3. Compreender as emoções e o conhecimento derivado;
4. Controlar as próprias emoções para promover o próprio crescimento emocional e intelectual.

Pode parecer simples, mas na prática não é tanto! É preciso, antes de qualquer coisa, ser possuidor de um nível razoável de autoconhecimento:

- Qualidades;
- Defeitos;
- Limitações;
- Anseios;
- Desejos.

Só assim poderá lançar-se nesta jornada rumo à Inteligência Emocional que acarretará um desempenho profissional equilibrado.

**Você sabia que a inteligência emocional de um indivíduo como um todo, impacta diretamente no seu comportamento dentro do ambiente de trabalho?**

Para chegarmos a um alto nível de Inteligência Emocional, precisamos nos empenhar em algumas técnicas de aperfeiçoamento pessoal. Entre elas, Weisinger sugere a ampliação da autoconsciência, que se dá através da auto-observação.

**Auto-observação significa observar a si próprio, suas atitudes diárias, estabelecendo um “termômetro” de suas próprias emoções.**

Vale a pena lembrar que os conflitos no ambiente de trabalho são muitas vezes inevitáveis e para controlar as próprias emoções em favor do sucesso no ambiente profissional precisamos contar com nosso nível de autoconhecimento.

## Inteligência Emocional no trabalho

Fernanda Schröder Gonçalves para o RH.com.br

Diante da nova realidade competitiva e do crescente nível de exigência do mercado de trabalho atual, torna-se inevitável à aplicação da inteligência emocional para a obtenção da satisfação pessoal no trabalho.

A inteligência emocional tem importância fundamental na atividade laborativa, e dela dependem muito o sucesso e a sobrevivência de uma pessoa no mercado profissional. As emoções quando são adequadamente controladas permitem uma boa produtividade, um bom relacionamento e bem-estar, e são também capazes de gerar mais lealdade e compromisso com o trabalho. (...)

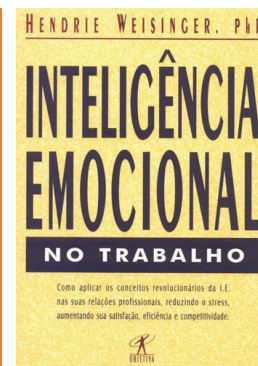
FONTE: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4411/inteligencia-emocional-no-trabalho.html>

## Resumo

O controle das emoções é fator essencial para o desenvolvimento da inteligência do indivíduo, e em muitas situações em nosso cotidiano podemos perceber nitidamente a incapacidade das pessoas em lidar com as próprias emoções. A abordagem, nessa aula, do tema “Inteligência Emocional” faz com que ampliemos nossa visão de habilidades, competências e capacidades que fazem parte do nosso repertório comportamental. Podemos usar nossas emoções a nosso favor, produzindo resultados positivos! Como fazer isso? Aprendendo a colocar em prática - através de comportamentos, posturas e atitudes -, habilidades tais como: motivar a si mesmo e persistir mesmo diante de possíveis frustrações; controlar impulsos, canalizando emoções para situações apropriadas; motivar pessoas, ajudando-as a liberarem seus melhores talentos, e conseguir seu engajamento em objetivos de interesses comuns.

A Inteligência Emocional é algo que pode ser desenvolvido e aperfeiçoado, pois quando estamos motivados enfrentamos crises e obstáculos com muito mais coragem e determinação, somos mais criativos e propensos a levar nossas ações até o fim.

As Organizações são compostas por pessoas, que devem ser dotadas de habilidades técnicas para desempenhar suas funções, mas, especialmente, de habilidades emocionais para enfrentar desafios pessoais e profissionais no ambiente corporativo.



Leia o livro “Inteligência Emocional no Trabalho” de Hendrie Weisinger. Com um conteúdo claro e bem organizado, apresenta uma variedade de técnicas que proporcionarão a você a ampliação da autoconsciência. Os exercícios práticos de controle emocional são ideais para aumentar a satisfação e a eficiência no trabalho, além de reduzir o estresse. Boa leitura!



## Atividades de aprendizagem

- Faça o teste abaixo e descubra em que escala de Inteligência Emocional você se encontra e o que você ainda pode melhorar, pois sempre é tempo de se desenvolver emocionalmente para melhor e com isso se destacar no mundo profissional.
  
- 1.** Quando estou diante de um problema, prefiro resolver sozinho, porque não tenho certeza de que as pessoas resolverão o problema como eu.  
( ) concordo  
( ) não concordo
  
- 2.** Sinto-me muito confortável em me socializar! Adoro conversar com as pessoas.  
( ) concordo  
( ) não concordo
  
- 3.** Se algo não me agrada, fico calado.  
( ) concordo  
( ) não concordo
  
- 4.** Não entrego nenhum trabalho se não tiver a plena certeza de que está perfeito.  
( ) concordo  
( ) não concordo
  
- 5.** Gosto de ser reconhecido e vou atrás do que me interessa!  
( ) concordo  
( ) não concordo
  
- 6.** Tenho muita facilidade para fazer prevalecer as minhas ideias durante uma reunião.  
( ) concordo  
( ) não concordo
  
- 7.** Com calma as coisas sempre se resolvem.  
( ) concordo  
( ) não concordo
  
- 8.** Adoro regras.  
( ) concordo  
( ) não concordo

**9.** Quando delego atividades, gosto de acompanhar o desenvolvimento o tempo todo.

- ( ) concordo
- ( ) não concordo

**10.** Quando envio um e-mail, aguardo pacientemente a resposta.

- ( ) concordo
- ( ) não concordo

**11.** Não me agrada compartilhar tarefas com outras pessoas, tenho melhores resultados sozinho.

- ( ) concordo
- ( ) não concordo

**12.** Adoro desafios! Quanto mais difícil melhor.

- ( ) concordo
- ( ) não concordo

**13.** Adoro política! Se eu quisesse, seria um excelente candidato.

- ( ) concordo
- ( ) não concordo

**14.** Não me sinto confortável em realizar qualquer trabalho sem me planejar.

- ( ) concordo
- ( ) não concordo

**15.** Atraio e influencio com frequência as pessoas que estão ao meu redor.

- ( ) concordo
- ( ) não concordo

**16.** Antes de fazer qualquer julgamento, sempre gosto de ouvir as duas partes da história.

- ( ) concordo
- ( ) não concordo

## **Pontuação**

Para cada resposta não concordo somar 0 ponto

Para cada resposta concordo somar 1 ponto

### **12 a 16 Alta inteligência emocional**

Apesar de ser uma pessoa ousada em muitos momentos, você tem a tendência de se preocupar com as regras e com o ambiente. É comunicativo, sensível e que faz amigos com grande facilidade. Além disso, é admirado pelas pessoas ao seu redor, principalmente pela audácia e segurança de como conduz sua vida. Contudo, poderia ser um pouco mais cuidadoso em função do excesso de ousadia. Você tem um grande controle de sua vida!

### **8 a 11 Média inteligência emocional**

Você é uma pessoa que tem muita capacidade, mas ainda não percebe isso. Por ser uma pessoa com tendência mais concentrada, calma e até independente, pode ser prejudicado no quesito comunicação com as outras pessoas. Algumas vezes, pode se tornar uma pessoa perfeccionista demais. Observe mais e aprenda com essas experiências.

### **0 a 7 Baixa inteligência emocional**

Você tem muita dificuldade de gerar empatia e vínculos de relacionamento com outras pessoas. Muitas vezes, é uma pessoa considerada antissocial e até mesmo agressiva. Seria importante acreditar mais nas pessoas. Contudo, algumas vezes, quando o faz, se torna acessível até demais a ponto de se tornar uma pessoa sem controle de suas ações. De uma forma geral, acredite mais em você e em tudo que pode contribuir para a vida das pessoas!

\*Teste extraído da Sociedade Brasileira de Coaching

Agora escreva as percepções que tem de si mesmo e pergunte a alguém em que você confie e que admire se a forma como os outros lhe veem não é muito diferente da forma como você se vê. É um exercício bastante enriquecedor, vale a pena experimentar, mas esteja aberto a críticas e sugestões. O feedback é sempre um presente.

## Aula 23 – Ética nas relações interpessoais

A Ética envolve uma complexidade enorme de princípios e significados e está ligada à responsabilidade e a moralidade, que são peças fundamentais para o bem estar e convívio comum entre os indivíduos. Nossas relações interpessoais estão ligadas à integração e à socialização dos grupos e a Ética aparece como elemento equalizador do movimento de interação humana. O porquê da busca pela conduta ética será o tema de nossa aula de hoje.

Na atualidade, o indivíduo tem aprendido a viver em grupos, compartilhando os pensamentos, ouvindo as opiniões dos outros membros. De modo geral, os indivíduos entram em determinado grupo para satisfazer a suas classes básicas de necessidade: de aprender e de atuar com os outros. Embora haja predominância de uma ou outra necessidade, não é possível falar em grupos puros, seja de aprendizagem, seja de ação.

**A ética é necessária para a disciplina do indivíduo tanto moral quanto social, e esses preceitos morais devem nortear a conduta do indivíduo no ofício ou na profissão que exerce.**

Inúmeros elementos de respeito, moralidade, responsabilidade e princípios éticos devem estar inseridos na conduta do ser humano, contribuindo assim para a formação de uma consciência de hábitos íntegros e conscientes, que são alguns requisitos para a formação ética de um cidadão perante a sociedade.

Cabe a cada um a consciência em viver baseado na conduta ética.

Ética, segundo o dicionário Aurélio, é o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto.

A Ética é baseada nas leis criadas e impostas pela sociedade, tornando assim ela única para todos, independente do ponto de vista do indivíduo. Nossas ações diárias para com o próximo, nossas relações interpessoais, nada mais são do que um reflexo da prática ética.

Um exemplo é quando alguém acha uma carteira sobre o banco de uma praça e devolve ao seu respectivo dono ou às autoridades responsáveis por devolver estes pertences, o famoso “achado e perdido”; esse é um ato ético, pois caso contrário, seria furto.

No entanto, há pessoas que passam por cima da ética, e só fazem uso dela quando lhe convêm; vamos pegar o exemplo citado anteriormente e suponhamos que a pessoa que tivesse achado aquela carteira fosse uma dessas pessoas que só faz o uso da ética de vez e quando e sua prioridade naquele momento seria conseguir certa quantia de dinheiro, a mesma que quantia que havia na carteira... Podemos pressupor que esta pessoa jamais devolveria a carteira!

A ética é imprescindível nas relações humanas, pois a falta dela só deixaria as relações humanas transbordadas de desconfiança e perderiam o sentido de convivência harmoniosa.

Ações antiéticas enfraquecem as ligações interpessoais, uma vez que tais ligações são construídas através da confiança e firmadas sob a moral e os bons costumes.

## 23.1 Ética e relacionamento

**Ética - ethos:** Modo de ser, caráter, costume.

**Questão central:** como devo agir em relação aos outros?

### Elementos

**Eu** - “Conhece-te a ti mesmo”, Sócrates.

**Outros** - Personalidade - Meio – Cultura - Reflexos.

**Nós** - Relações e Comunicações.

### Formas de ser ético

- Cuidado
- Consideração
- Responsabilidade



- Limites
- Veracidade
- Liberdade
- Leveza da vida
- Felicidade
- Cooperação
- Honestidade
- Humildade
- Simplicidade
- Respeito
- Tolerância
- Amor
- Paz

## 23.1 Ética e trabalho

Não basta conseguir um emprego, é preciso saber preservá-lo. Para isso, é necessário ter ética acima de tudo e aprender a se relacionar no ambiente de trabalho.

Você já conseguiu o tão esperado emprego, fez amizade com os colegas, mas como se comportar, como lidar com a ética no trabalho? Faça uma análise comparativa com os seus valores e princípios, o que eles vão exigir e pedir do seu comportamento, de sua atitude, bate com aquilo que você é?

Mas é preciso pensar nisso também? É fundamental. Então vamos abordar alguns assuntos delicados que vão ajudar você a sobreviver na empresa sem se envolver com confusões. Se alguém chega pra você no corredor e conta uma informação ainda sigilosa, com uma pitada de maldade sobre a empresa, você passa pra frente?

O funcionário, como que numa armadilha, cai neste ambiente de fofoca e, tão ruim quanto à fofoca é o fofoqueiro, porque o fofoqueiro passa a ser rotulado. A empresa tem que ser rápida nessa informação pra não virar fofoca e é assim que a Organização tem que se comportar, com transparência!

As empresas também têm tomado medidas pra melhorar a comunicação com os funcionários. Em uma empresa de Sergipe, as regras são claras. Ao ser admitido o funcionário recebe um guia de comportamento – um código de ética no trabalho – em que está descrito tudo o que o funcionário deve fazer para se manter na empresa. Além disso, ele assina um termo em que se compromete a fazer um uso consciente da internet e dos telefones.

“A gente já entra sabendo como se comportar. Acho bacana isso”, disse o eletricitista Andrei Fonseca. “Faz com que haja um alinhamento às diretrizes da empresa, além de também trazer uma maior transparência e uma maior harmonia na relação entre os colaboradores”, afirma o gerente de marketing Marcelo Medina.

E para facilitar a comunicação interna e assim evitar fofocas e atritos, a companhia investiu numa rede de computadores que permite a comunicação entre todos os funcionários. É possível falar até com os diretores, sobre qualquer assunto. Vale até reclamação.

E o e-mail? Todo endereço tem o nome da pessoa, o arroba e aí o nome da empresa. O funcionário pode se dar mal quando envia alguns tipos de mensagem.

Em São Luís, José Maria Ribeiro teve problemas com o banco onde trabalhava por ter usado o correio eletrônico de forma inadequada. Para divulgar o lançamento do disco de um amigo, ele enviou uma mensagem para todos os funcionários, do Maranhão e do Piauí. O gerente de uma agência não gostou e a mensagem foi parar no departamento de segurança da informação.

Ele teve o e-mail bloqueado por 30 dias e que foi obrigado a escrever uma carta para o superintendente do banco pedindo desculpas ao banco pelo ocorrido.

E como deve ser a relação com o chefe? Bajulação não deve fazer parte das Organizações. Provavelmente, o próprio chefe vai perceber isso ou os próprios pares vão identificar você como bajulador.

Outras dicas dos especialistas:

- Pontualidade vale ouro.
- Ao atender ao telefone, seja sério sem ser sisudo.
- Nas reuniões, é melhor deixar o celular desligado.
- Evite criticar os colegas de trabalho ou culpar um subordinado pelas costas. Faça-o em particular, cara a cara.

- Dê crédito a quem merece, nem sonhe em aceitar elogios pelo trabalho de outra pessoa.

### **Algumas decisões dependem de bom senso, tantas outras dependem de valores.**

Fonte: <http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/recursos-humanos/a-etica-no-trabalho/>

#### **A ÉTICA NO TRABALHO**

Renata Silva Ramos

Todos sabem que manter uma postura ética no ambiente de trabalho é fundamental para a manutenção do emprego e do profissionalismo. Mas, afinal, o que é ética?

A palavra ética vem do grego ethos, e pode ser definida como uma reflexão dos princípios responsáveis pelas atitudes de cada pessoa, e que diferenciam entre o bem e o mal. Na prática, isto significa que a pessoa que é ética procura ser justa em suas ações, pois Deus observa cada uma de suas atitudes.

No início da sociedade industrial, a ética no trabalho foi utilizada como instrumento de coerção do trabalhador. Ou seja, os princípios que cada empresa utilizava para determinar o que ela entendia por ética eram, na verdade, uma forma de garantir a obediência e submissão do empregado. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://www.rethasolucoes.com.br/index.php/artigos/53-a-etica-no-trabalho.html>

Por: Renata Silva Ramos Bibliografia: BITTENCOURT, Cláudia. Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2007.

## **Resumo**

Todos sabem que manter uma postura ética no ambiente de trabalho é fundamental para a manutenção do emprego e do profissionalismo. Mas, afinal, o que é ética? Na aula de hoje vimos que a palavra ética vem do grego ethos, e pode ser definida como uma reflexão dos princípios responsáveis pelas atitudes de cada pessoa, e que diferenciam o bem do mal. Na prática, isto significa que a pessoa que é ética procura ser justa em suas ações. A

ética é necessária para a disciplina do indivíduo tanto moral quanto social, e esses preceitos morais devem nortear sua conduta na profissão que exerce, portanto, lidar com a ética no trabalho significa rever valores e princípios que refletem no comportamento e nas atitudes. Não basta conseguir um emprego, é preciso saber preservá-lo e, para isso, é necessário ter ética acima de tudo e aprender a se relacionar no ambiente de trabalho.



## Atividades de aprendizagem

- Visite o site: <http://www.interney.net/testes/teste014.php> e faça o Teste de Honestidade. Seja absolutamente sincero nas respostas para que o resultado seja fiel a seus princípios. Anote seus resultados.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aula 24 – Trabalho em equipe

Cada vez mais o trabalho em equipe é valorizado. Você sabe por quê? Vamos explorar o tema na aula de hoje e ficar sabendo a resposta. Empenho, criatividade, participação, colaboração, tudo isso e muito mais garante o sucesso do trabalho grupal através do esforço conjunto e da soma das competências e habilidades dos indivíduos envolvidos no cumprimento da tarefa.

### 24.1 Conceito

Trabalho em equipe é quando um grupo ou uma sociedade resolve criar um esforço coletivo para resolver um problema.

**Pode ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado trabalho, por obrigação, ou não.**



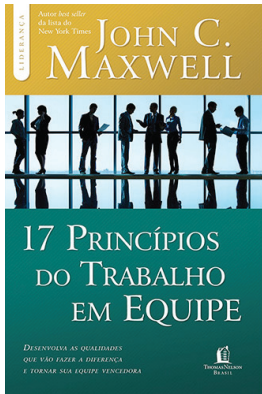
**Figura 24.1: Eficácia no Trabalho em Equipe**

Fonte: <http://www.grouputer.com>

O trabalho em equipe é válido por possibilitar a troca de conhecimentos e imprimir agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. Sabe por que isso acontece? Simplesmente porque aperfeiçoa o tempo de cada pessoa e ainda contribui para o aprendizado de novas tarefas.

Um bom exemplo de uma atuação de trabalho em equipe são os esportes, onde os atletas precisam uns dos outros para conseguir fazer gols ou pontos. Na equipe, cada um desempenha um papel, para atingir o todo. Muitas pessoas dizem que trabalhar em equipe é mais divertido e fácil do que trabalhar individualmente, pois contribui muito para melhorar o desempenho de todos. Outro bom exemplo de trabalho em equipe são os das formigas e gafanhotos, que se dividem para pegar alimentos e se um não faz a sua parte, fica todo o resto comprometido, dando um modelo de união e força.

Saber trabalhar em equipe é outro fator importante, e uma característica essencial para profissionais e estudantes, uma vez que as empresas valorizam muito pessoas que, ao invés de pensarem apenas na sua própria tarefa, pensam nos colegas e também na empresa como um todo.



Leia o livro "17 princípios do trabalho em equipe" de John Maxwell. Você vai aprender mais sobre as qualidades imprescindíveis a qualquer profissional que desenvolve um trabalho em equipe: capacidade de adaptação, comprometimento e disciplina. Boa leitura!

Você já parou pra pensar o quanto precisamos dos outros para desenvolver determinadas tarefas? Já parou para analisar o quanto o trabalho em equipe está cada vez mais requisitado? Ter a capacidade de manter um bom trabalho em equipe é uma habilidade muito valorizada! E com certeza é um grande diferencial na hora de escolher um candidato para uma vaga de emprego dentro de uma Organização.

**Nas empresas, um dos pré-requisitos fundamentais para conseguir aquela vaga de emprego é ter capacidade de trabalhar em conjunto e atingir objetivos com a equipe.**

Vamos conhecer e analisar alguns dos principais erros que geralmente acontecem nos ambientes de trabalho, onde equipes são prejudicadas por comportamento de colaboradores:

- **Ficar irritado com os colaboradores**

Equipe sem atrito definitivamente não é uma equipe de verdade! A existência de várias personalidades e habilidades diferentes em um mesmo ambiente facilita a ocorrência de atritos, mas é nessa hora que devemos colocar em prática a empatia para evitar que o problema se torne maior ainda. Cada colaborador tem um ritmo e um rendimento. Alguns vão aprender mais rápido do que os outros. Manter o controle emocional é importante demais nesses momentos de tensão.

- **Recusar trabalho em equipe**

Vai querer abraçar o mundo sozinho? Temos exemplos de sobra que grandes e bons resultados não nascem de ações individuais e isoladas. Resistir ao trabalho em equipe pode causar grandes danos para sua carreira, afinal, conseguir lidar com pessoas totalmente diferentes é um desafio enorme, e quem consegue fazer isso tem pontos a somar no currículo! Na Organização e dentro da equipe, há uma relação implícita de interdependência. Se você ainda não consegue trabalhar em equipe, chegou a hora de dar essa abertura, e começar a praticar!

- **Não respeitar as diferenças**

Equipes são compostas de pessoas totalmente diferentes, com habilidades diferentes. E ainda existem pessoas que simplesmente não respeitam a opinião e a postura do colega de trabalho. E aí? Como fica? As diferenças é que dão o balanço e a sinergia na equipe. Onde um complementa o outro. O que um não sabe, o outro pode ajudar. Respeitar essa diversidade é essencial no ambiente de trabalho.

- **Resolver depois**

Aqui é fator crítico, em todo ambiente que onde conflitos são deixados pendentes, a situação fica pior do que já está. Quando conflitos são acumulados, a proporção dos mesmos aumenta. Podem ser dúvidas, algum desconforto, decisões adiadas, entre outros. Se o colaborador não tentar resolver o assunto, isso pode gerar fofoca com os outros colegas da equipe, antipatia, e sem falar no péssimo clima dentro do ambiente de trabalho.

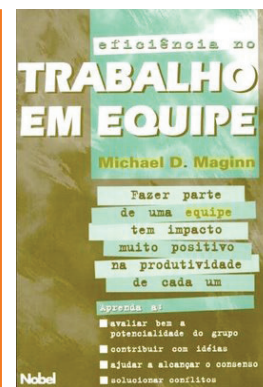
Os deslizes que acontecem no dia a dia das empresas são muitos, dificilmente conseguimos numerar tudo, onde as diversidades são gritantes, os desafios e obstáculos aparecem a todo o momento. Aqui vale gerar uma boa estratégia para a sinergia acontecer entre a equipe, o foco são os resultados e manter a criatividade entre os envolvidos. Chefes, gerentes, desenvolvedores, auxiliares, não importa o seu cargo, você comete erros, você precisa aprender mais. E no mercado competitivo que vivemos aprender algo novo sempre. Somos cobrados e cada vez mais, devemos mostrar pra que viemos.

Fonte: <http://www.profissionaisiti.com.br/2011/06/trabalho-em-equipe-quais-erros-voce-comete/>)

## 24.2 Desenvolvimento de equipes

São primordiais algumas condições básicas para o desenvolvimento de verdadeiras e produtivas equipes de trabalho:

- Discutir ordenadamente a missão, os valores e os limites dos indivíduos e da equipe.
- Conhecer os objetivos pessoais e profissionais de curto, médio e longo prazo de cada um dos integrantes.
- Criar um ambiente que favoreça, permanentemente, a confiança, honestidade, respeito, o diálogo e o bom humor.
- Definir com muita clareza os objetivos a serem alcançados.
- Criar condições favoráveis à transformação individual e da equipe.
- Desafiar sempre! Nenhuma equipe sobrevive sem desafios.
- Favorecer o surgimento da liderança democrática, escolhida preferencialmente pelos integrantes da equipe.
- Promover trabalho que agregue valor.
- Propiciar condições para que cada integrante possa assumir riscos.
- Conjuguar os verbos na primeira pessoa do plural – NÓS.
- Ter visão de futuro.
- Aprimorar constantemente as relações interpessoais.



Leia ao livro “Eficiência no Trabalho em Equipe” de Michael Maginn. O autor coloca de uma maneira bastante objetiva, a importância do trabalho em equipe para o atingimento de metas, com enfoque na união, na motivação e no comprometimento dos integrantes. Contém conceitos e exemplos de situações reais de equipe. Boa leitura!

- Focar nos resultados e nos relacionamentos.
- Conhecer as competências de cada um dos integrantes.

Fonte: <http://www.supersecretariaexecutiva.com.br/blog/posts/trabalho-em-equipe-realidade-ou-utopia/>

## 24.3 Trabalho em equipe e motivação



**Figura 24.2: Equipe Motivada**

Fonte: <http://www.ausidentities.com.au>

Para alcançar os objetivos organizacionais, é importante sempre motivar os funcionários. Dentro desta diretriz de ação, vale a pena definir condições de trabalho que permitam ao profissional dar o máximo de si. Como fazer isso? Leia atentamente as seguintes orientações com relação às possíveis condições de trabalho, percebendo o quanto elas contribuem para níveis esperados de produtividade funcional nas Organizações:

- Criar um ambiente de trabalho em que reine a confiança, a transparência, onde não haja receio de compartilhar ideias;
- Proporcionar condições de trabalho (salários, prêmios em geral, expectativas de crescimento profissional etc.) baseadas na meritocracia, reconhecendo e premiando toda contribuição de valor real para o negócio (constituído por acionistas, clientes, trabalhadores etc.);
- Ter um responsável pela equipe disposto a apostar naquele determinado funcionário e a apostar em si mesmo: delegando, dando oportunidades de desenvolvimento — em suma, permitindo que as pessoas percorram o caminho que considerem mais propício ao crescimento: o seu caminho.



### **Condições ideais para o trabalho em equipe**

- 1.** Ter uma visão-missão comum. Todos os membros da equipe devem compartilhar um mesmo ideal.
- 2.** Compartilhar objetivos que ponham em prática a visão-missão e que sejam compatíveis com os objetivos individuais.
- 3.** Exercer uma liderança, individual ou coletiva, que direcione, coordene e impulse a equipe, sobretudo em momentos difíceis.
- 4.** Administrar talentos, situando da melhor maneira possível o desejo e o conhecimento de cada um dos membros da equipe.
- 5.** Cultivar um espírito de equipe: valores, normas, atitudes e modelos de comportamento compartilhados. É preciso haver um sentido comum de pertencimento ao coletivo.
- 6.** Apresentar resultados: uma equipe funciona quando alcança os objetivos planejados.
- 7.** Conceder incentivos: todos os membros da equipe devem ser recompensados por seu esforço. Todos devem sentir que vale a pena trabalhar na empresa.

Fonte: [http://psicologiaaplicadaets.blogspot.com.br/2012\\_06\\_01\\_archive.html](http://psicologiaaplicadaets.blogspot.com.br/2012_06_01_archive.html)

## **24.4 Papel do líder**

De que forma o líder contribui para o desenvolvimento de seu pessoal? O papel do líder com relação aos integrantes da equipe de trabalho é de fundamental importância nas Organizações. São posturas do líder-motivador:

- 1.** Observa e identifica o talento particular de cada um.
- 2.** Coloca cada um no lugar onde pode render mais.
- 3.** Delega: aposta com firmeza em seus colaboradores, certo de que eles conquistarão cotas mais elevadas de autonomia e responsabilidade.
- 4.** Exige rendimento e resultados em proporção ao investimento de confiança e aos recursos aplicados.
- 5.** Compartilha os benefícios obtidos ou os prejuízos a serem assumidos.

Diversos estudos realizados entre trabalhadores nas mais diversas áreas de atuação apontam o que se espera do líder:

1. Que tenha conhecimento amplo e profundo do trabalho a ser realizado.
2. Que seja honrado e íntegro.
3. Que tenha visão do futuro.
4. Que deposite esperança e paixão naquilo que faz.

Liderar com pessoas consiste, basicamente, em conseguir com que os demais façam o que deve ser feito com profunda convicção e, sobretudo, que o façam assumindo a responsabilidade da eficácia.

### **Dicas para trabalhar bem em equipe**

#### **1. Seja paciente**

Procure expor os seus pontos de vista com moderação e procure ouvir o que os outros têm a dizer. Respeite sempre os outros, mesmo que não esteja de acordo com as suas opiniões.

#### **2. Aceite as ideias dos outros**

Às vezes é difícil aceitar ideias novas ou admitir que não tenha razão; mas é importante saber reconhecer que a ideia de um colega pode ser melhor do que a nossa. Mais importante do que o nosso orgulho, é o objetivo comum que o grupo pretende alcançar.

#### **3. Não critique os colegas**

Às vezes podem surgir conflitos entre os colegas de grupo; é muito importante não deixar que isso interfira no trabalho em equipe. Avalie as ideias do colega, independentemente daquilo que achar dele. Critique as ideias, nunca a pessoa.

#### **4. Saiba dividir**

Ao trabalhar em equipe, é importante dividir tarefas. Não parta do princípio que é o único que pode e sabe realizar uma determinada tarefa. Compartilhar responsabilidades e informação é fundamental.

#### **5. Trabalhe**

Não é por trabalhar em equipe que deve esquecer suas obrigações. Dividir tarefas é uma coisa, deixar de trabalhar é outra completamente diferente.

## **6. Seja participativo e solidário**

Procure dar o seu melhor e procure ajudar os seus colegas, sempre que seja necessário. Da mesma forma, não deverá sentir-se constrangido quando necessitar pedir ajuda.

## **7. Dialogue**

Ao sentir-se desconfortável com alguma situação ou função que lhe tenha sido atribuída, é importante que explique o problema para sua equipe, para que seja possível alcançar uma solução que agrade a todos.

## **8. Planeje**

Quando várias pessoas trabalham em conjunto, é natural que surja uma tendência para se dispersarem; o planejamento e a organização são ferramentas importantes para que o trabalho em equipe seja eficiente e eficaz. É importante fazer o balanço entre as metas a que o grupo se propôs e o que conseguiu alcançar no tempo previsto.

## **9. Evite cair no "pensamento de grupo"**

Quando todas as barreiras já foram ultrapassadas, e um grupo é muito coeso e homogêneo, existe a possibilidade de se tornar resistente a mudanças e a opiniões discordantes. É importante que o grupo ouça opiniões externas e que aceite a ideia de que pode errar.

## **10. Aproveite o trabalho em equipe**

Afinal o trabalho de equipe, acaba por ser uma oportunidade de conviver mais perto de seus colegas, e também de aprender com eles.

Fonte: <http://www.curricular.com.br/artigos/carreira/trabalho-equipe.aspx>

## **Resumo**

Saber trabalhar em equipe é um fator importante, e uma característica essencial para profissionais e estudantes, uma vez que as empresas valorizam muito pessoas que, ao invés de pensarem apenas na sua própria tarefa, pensam nos colegas e também na empresa como um todo. Você já parou para analisar o quanto o trabalho em equipe está cada vez mais requisitado? Ter a capacidade de manter um bom trabalho em equipe é uma habilidade muito valorizada! E com certeza é um grande diferencial na hora de escolher um candidato para uma vaga de emprego dentro de uma Organização. Empenho, criatividade, participação, colaboração, tudo isso e muito mais garante o sucesso do trabalho grupal através do esforço conjunto e da soma das competências e habilidades dos indivíduos envolvidos no cumpri-

mento da tarefa. O trabalho em equipe é válido por possibilitar a troca de conhecimentos e imprimir agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. Em nossa aula você ficou sabendo por que isso acontece: simplesmente porque otimiza o tempo de cada pessoa e ainda contribui para o aprendizado de novas tarefas!

De que forma o líder-motivador contribui para o desenvolvimento da equipe? Seu papel nas Organizações é criar, estabelecer e manter condições de trabalho que contribuam para níveis esperados de produtividade funcional, motivando o profissional a dar o máximo de si.



### Atividades de aprendizagem

- Converse com seus colegas de Curso sobre as dificuldades mais comuns de trabalhar em equipe. Organize uma lista dessas dificuldades e procure estabelecer os possíveis motivos para seu surgimento.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aula 25 – Marketing pessoal

Hoje em dia, a imagem de uma pessoa é seu maior patrimônio! Não é de um dia para o outro que construímos e consolidamos uma imagem vencedora e idônea. São necessários anos de desenvolvimento, bom desempenho e sociabilidade para ser uma pessoa bem vista e aceita. Mas, não basta viver de aparências e ficar só no Marketing, precisamos ter conteúdo de qualidade e ser autênticos e verdadeiros, pois “nem tudo que reluz é ouro...”, você se lembra desse ditado popular? Nosso tema da aula de hoje é Marketing Pessoal, onde estudaremos sobre a importância da gestão da imagem, fundamental para desenvolvermos a autoestima e a autoconfiança.

### 25.1 Marketing pessoal e desenvolvimento

Quando o foco da atenção é a venda de um produto, todos os esforços empreendidos são para que ele seja notado, apreciado e adquirido, não é mesmo? São os esforços de Marketing - meios que visam potencializar as vendas dos produtos, utilizando a divulgação através da promoção, propaganda, embalagem etc.

O marketing pessoal é a mesma coisa, porém em benefício da carreira do indivíduo. É fazer-se notado! Não simplesmente ser notado, mas ser notado por suas qualidades, habilidades e competências.

Marketing Pessoal, hoje, é a ferramenta mais eficiente de fazer com que seus pensamentos e atitudes, sua apresentação e comunicação, trabalhem a seu favor no ambiente profissional.

Também fazem parte do Marketing Pessoal:

- O cuidado com a Ética;
- A capacidade de liderar;
- A habilidade de se automotivar e de motivar as pessoas a sua volta.

Você sabia que as empresas de hoje analisam muito mais do que a experiência profissional do candidato ou do funcionário? A preocupação com o

capital intelectual e a ética é fundamental na definição do perfil daqueles que são ou serão parceiros/colaboradores.

Alguns detalhes no repertório comportamental e nas atitudes deverão merecer atenção especial:

- Estar sempre pronto e capacitado para enfrentar mudanças;
- Ter consciência da importância da atitude para a concretização de objetivos;
- Saber focar os problemas e controlar a preocupação e os sentimentos de frustração e angústia;
- Entender e acreditar na própria capacidade de realização e de superação de obstáculos;
- Manter-se motivado;
- Usar uma forma gentil e atenciosa de tratar as pessoas, de forma que seja um diferencial de conduta;
- Ser absolutamente pontual;
- Preocupar-se com a objetividade e a honestidade para que não seja traído com detalhes de menor importância;
- Observar com cuidado a roupa que vai usar, adequando-a cuidadosamente à situação e ambiente; “ela pode abrir ou fechar portas”;
- Preocupe-se com o seu linguajar, seu gestual e com o tom da sua voz. Evite gírias ou expressões chulas, controle suas mãos e braços, fale baixo e devagar;
- Controle suas emoções, mas não as anulem, elas são muito importantes para mostrar o seu envolvimento ou comprometimento com o tema que está sendo tratado;
- Cuidado com o uso do celular;
- Não fale demais nem de menos.

Fonte: [http://www.mulherdeclasse.com.br/marketing\\_pessoal.htm](http://www.mulherdeclasse.com.br/marketing_pessoal.htm))

### **O que é Marketing Pessoal?**

Sergio Luiz de Jesus

O modelo de sociedade em que vivemos dita padrões de competitividade extremamente elevados em praticamente todas as áreas. Tanto em aspectos visuais, de comunicação e de conhecimento, quanto em outros aparentemente secundários, pequenas diferenças podem determinar o sucesso ou o fracasso. Talvez seja um modelo injusto, mas a realidade é que este é o modelo em que transitamos.

O reconhecimento de competências e habilidades é fundamental para diferenciar e situar um indivíduo no contexto social em que vive e determina, em grande parte, a maneira como ele estará posicionado para o sucesso profissional e pessoal.

É fato que nem todos possuem as mesmas competências e habilidades. Porém, muitos as possuem e, por uma série de fatores, elas não são facilmente reconhecíveis. E habilidades encobertas geram uma grande desvantagem, especialmente quando a competição é acirrada. Todos já se perguntaram: porque fulano de tal, sendo menos preparado, menos hábil, menos esforçado e experiente, galgou sucesso pessoal ou profissional maior do que o nosso?

Talvez uma das respostas seja a prática do Marketing Pessoal. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://www.mulherdeclasse.com.br/O%20que%20e%20marketing%20pessoal.htm>

## 25.2 Marketing pessoal e comportamento

### Curiosidade

Você sabia que não é somente a aparência que pode prejudicar o profissional? Normalmente, as pessoas que praticam marketing pessoal precisam tomar certos cuidados com a maneira como se comportam, uma vez que um simples gesto pode prejudicá-lo de maneira irreversível! Inês Perna, consultora sênior da Divisão Case Consultores do Grupo Catho, afirma que várias atitudes podem prejudicar um profissional em situações formais como reuniões, entrevistas de emprego, almoços e jantares de negócios. Algumas delas são:

- Não estar adequadamente vestido com a formalidade que a situação exige;
- Mascar chiclete;
- Falar sem olhar nos olhos do interlocutor;
- Ser arrogante e autoritário;
- Falar demais;
- Demonstrar ansiedade;
- Consumir bebidas alcoólicas durante jantares e almoços;
- Fumar;

- Chegar atrasado;
- Falar mal de ex-empregadores;
- Assediar o entrevistador;
- Invadir o espaço do entrevistador com palavras ou gestos;
- Colocar objetos na mesa do entrevistador;
- Não desligar o telefone celular ou atendê-lo durante a entrevista;

A acne, a obesidade e o mau hálito são fatores que também influenciam no marketing pessoal, mas de acordo com Inês Perna, alguns deles podem ser controlados. “Pessoas com mau hálito devem chupar uma bala minutos antes destas ocasiões para disfarçar o problema. Evitar comer alho e cebola antes de encontros formais também é uma boa dica”, ensina a consultora.

O consultor Rogério Martins afirma que estes fatores podem prejudicar, e muito, o marketing pessoal, principalmente se a pessoa não dobrar a atenção com outros cuidados. Inês Perna complementa que a obesidade pode ser fator eliminatório para vagas que exigem uma ótima apresentação. “Difícilmente uma empresa contrata um obeso, pois ainda existe um preconceito de que as pessoas obesas são mais lentas, transpiram muito e as roupas não ficam elegantes.”

### **Atitudes que não prejudicam o marketing pessoal**

Os profissionais interessados em colocar em prática o seu marketing pessoal devem levar em consideração alguns aspectos. É importante mostrar por meio da aparência física o seguinte conjunto:

**profissional + marketing pessoal = competência e experiência.**

O consultor Rogério Martins afirma que uma boa estratégia de marketing pessoal vai desde pequenos atos cotidianos como uma saudação, um aperto de mão e, um sorriso, até a elaboração de um plano de marketing pessoal com metas definidas, conforme os objetivos de cada pessoa.

“A abordagem que utilizo é humanista, ou seja, de nada adianta vestir uma boa roupa se não tiver etiqueta a mesa” afirma. Levando em consideração que esta prática é uma mescla de diversas ações, “tanto pessoais, quanto técnicas” complementa.

Outro fator de grande importância é o conhecimento. O profissional pre-



cisa estar sempre muito bem informado, principalmente sobre o assunto em pauta, no caso de uma reunião ou encontro de negócios. “Quanto mais informação souber sobre a reunião e os participantes, melhor”, orienta. Durante estes encontros, é essencial estar sempre atento a todos os acontecimentos e agir com naturalidade.

O marketing pessoal é a apresentação da sua imagem, o seu cartão de visitas, por isso a importância da aparência.

Fonte: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/comportamento/atitudes-que-prejudicam-o-marketing-pessoal#ixzz1pMwHMhY4>

## Resumo

Você já parou para observar que, quando o foco da atenção é a venda de um produto, todos os esforços empreendidos são para que ele seja notado, apreciado e adquirido? São os esforços de Marketing - meios que visam potencializar as vendas dos produtos, utilizando a divulgação através da promoção, propaganda, embalagem etc.

O Marketing Pessoal, tema dessa aula, é a mesma coisa, porém em benefício da carreira do indivíduo. É fazer-se notado! Não simplesmente ser notado, mas ser notado por suas qualidades, habilidades e competências.

Marketing Pessoal, hoje, é a ferramenta mais eficiente de fazer com que seus pensamentos e atitudes, sua apresentação e comunicação, trabalhem a seu favor no ambiente profissional. Você sabia que as empresas de hoje analisam muito mais do que a experiência profissional do candidato ou do funcionário? A preocupação com o capital intelectual e a ética é fundamental na definição do perfil daqueles que são ou serão parceiros/colaboradores. Você sabia que não é somente a aparência que deve merecer sua atenção na prática do marketing pessoal? Há que tomar certos cuidados com o comportamento, uma vez que um simples gesto pode prejudicar de maneira irreversível a imagem pessoal e profissional!

Uma boa estratégia de marketing pessoal vai desde pequenos atos cotidianos como uma saudação, um aperto de mão, um sorriso, até a elaboração de um plano de marketing pessoal com metas definidas, conforme os objetivos de cada pessoa. Elabore imediatamente seu Plano de Marketing Pessoal e garanta o sucesso nos meios, social, familiar e corporativo!



## Aula 26 – Criatividade

A criatividade é considerada uma capacidade humana de grande valor, reconhecida universalmente. É uma ferramenta adequada para nos servir de recurso em inúmeras situações vivenciais! Você se lembra do ditado popular: “Quem não tem cão caça com gato?”. Torna-se evidente a importância do pensamento criativo, gerando ações criativas.

Nesta aula, vamos encontrar respostas e argumentos que justificam a importância do espírito criativo no desenvolvimento pessoal e profissional.



**Figura 26.1: Criatividade**

Fonte: Shutterstock

### 26.1 Questionamentos importantes

Por que Criatividade é tão importante? Será que todas as pessoas são criativas? É algum traço de personalidade que nos acompanha desde o nascimento ou aprendemos a ser criativos? Pode ser cultivada, incentivada? Dá para ser criativo em uma Empresa não Criativa? O que é afinal Criatividade?

São muitas perguntas, grande parte delas com várias respostas possíveis, e nenhuma resposta pode ser considerada a "melhor".

Criatividade é o típico conceito que resiste ao tempo, sendo que diversos autores procuram defini-la em seus livros e manuais.

## 26.2 Bloqueio da criatividade

**Tabela 26.1: O declínio da criatividade**

Idade - Anos	Pessoas testadas	Pessoas altamente criativas
5	1.600	98%
10	Mesmo grupo	30%
15	Mesmo grupo	12%
>25	200.000	2%

Fonte: <http://criatividade.files.wordpress.com/2007/01/pesquisa-criatividade.jpg?csspreview=true>

Você sabia que, desde o momento em que ensaiamos nossos primeiros passos, tem início um sutil e inconsciente movimento de inibição de nossa criatividade natural? Primeiro em casa, depois na escola e no trabalho, somos incentivados a andar em terreno já conhecido, seguir a tradição.

Este processo tem seu lado positivo, pois a vida em sociedade requer a observação de certas regras e costumes. No entanto, traz um efeito secundário pernicioso: o lento, mas inexorável, bloqueio de nossa curiosidade, imaginação e engenhosidade.

Em 1968, os pesquisadores George Land e Beth Jarman realizaram uma reveladora pesquisa sobre criatividade com um grupo de 1.600 jovens nos EUA. O estudo se baseou nos testes usados pela NASA para seleção de cientistas e engenheiros inovadores. No primeiro teste as crianças tinham entre 3 e 5 anos e 98% apresentaram alta criatividade; o mesmo grupo foi testado aos 10 anos e este percentual caiu para 30%; aos 15 anos, somente 12% mantiveram um alto índice de criatividade. Teste similar foi aplicado a mais de 200.000 adultos e somente 2% se mostraram altamente criativos.

No livro *Breakpoint and Beyond: Mastering the Future Today* (1992), George Land e sua colega Beth Jarman concluíram que aprendemos a ser não criativos. O declínio da criatividade não é devido à idade, mas aos bloqueios mentais criados ao longo de nossa vida. A família, a escola e as empresas têm tido sucesso em inibir o pensamento criativo. Esta é a má notícia. A boa notícia é que as pesquisas e a prática mostram que este processo pode ser revertido; podemos recuperar boa parte de nossas habilidades criativas. Melhor ainda, nós podemos impedir este processo de robotização.

O desenvolvimento da criatividade requer que abandonemos nossa zona de conforto e nos libertemos dos bloqueios que impedem o pleno uso de nossa capacidade mental.

Fonte: <http://criatividadeaplicada.com/2007/01/27/primeira-pagina/>

## 26.3 Definição de criatividade

Poderíamos definir a Criatividade como um grupo de processos mentais por meio dos quais procuramos novas e inéditas formas de ver, entender e fazer as coisas.

O cérebro pode modificar a maneira como percebemos algo – seja um objeto, emoção, pensamento, situação etc. – identificando modos de associação entre partes inéditas e/ou já conhecidas de um mesmo processo. Ou seja, **criatividade é a obtenção de novos arranjos de ideias e conceitos já existentes.**

Quando isso ocorre, estabelecem-se novos sentimentos, novas visões e novas práticas que vão promover a alteração das estruturas anteriormente conhecidas. É por isso que, ao sermos criativos, conseguimos resolver os problemas de forma incomum. Às vezes para nós mesmos apenas quando “criamos” algo que já existe, mas não conhecemos; às vezes para o conjunto da sociedade quando criamos algo que é considerado novo por todo mundo.

## 26.4 Condições favoráveis à criatividade

A Criatividade, por seu caráter inovador, pode também fazer aparecer resultados de valor estético que se distinguem dos modelos tradicionais. Razão pela qual, a Arte e a Ciência têm sido espaços privilegiados de expressão da criatividade.

Por tendermos a identificar a Criatividade com os campos científico e artístico, tem-se a impressão de que a capacidade para criar é uma particularidade de poucos privilegiados. Ser um indivíduo criativo em tempo integral depende de fatores inerentes à personalidade do indivíduo, mas a capacidade para elaborar soluções criativas é parte fundamental da organização mental de qualquer pessoa. Uma criança, por exemplo, que ao começar a andar descobre que os móveis podem servir-lhe de apoio para facilitar o deslocamento, realiza um ato criativo.

Como a criança que começa a vivenciar o mundo, todos os dias, todos nós, temos a chance de ser criativos.

Se isso não acontece com frequência é porque as condições para exercer o potencial criativo nem sempre se apresentam favoráveis. Surge um importante questionamento: quais seriam as condições favoráveis à Criatividade?

O psicólogo norte-americano Mihaly Csikszentmihalyi estuda a criatividade há mais de 40 anos. Desde que começou os seus estudos, em 1962, quando defendeu uma tese de doutorado sobre o tema, ele tem se dedicado a responder questões sobre a criatividade. Por conta desse seu envolvimento com a criatividade, Mihalyi tem sido um dos grandes colaboradores da Psicologia Positiva. A grande contribuição desse psicólogo para os estudos sobre a Felicidade se dá no campo da investigação da experiência de Fluxo (Flow) e da Personalidade Autotélica. Um dos resultados mais interessantes das pesquisas de Mihalyi no campo da criatividade é sobre o perfil das pessoas criativas.

Csikszentmihalyi utiliza três categorias para definir a expressão da criatividade de no âmbito pessoal:

1. **a pessoa brilhante:** é iluminada e expressa pensamentos inusitados, interessantes e estimulantes;
2. **a personalidade criativa:** refere-se às pessoas de percepção tranquila e cheias de insight;
3. **as pessoas criativas:** são aquelas cujos trabalhos têm definição pública. Ou seja, cujas realizações causam impacto social e transformam os parâmetros culturais.

## 26.5 Traços facilitadores do processo criativo

1. **Predisposição genética.** É muito difícil que alguém que não tenha talento musical consiga ser criativo fazendo música.
2. **Interesse no domínio.** Curiosidade e gosto pela aprendizagem são essenciais para o desenvolvimento da Criatividade.

- 3. Acesso ao domínio.** De pouco adiantará ser um gênio matemático se você nasceu e cresceu numa tribo esquimó, sem acesso à escola, a livros ou a qualquer fonte de informação sobre a ciência dos números.

### **Dimensões da criatividade humana**

Csikszentmihalyi propõe dez dimensões da complexidade humana que estariam associadas à criatividade. Se você quer começar a exercitar sua capacidade de criação, preste atenção nessas dez dimensões:

- 1.** Os indivíduos criativos possuem grande quantidade de energia psíquica, mas eles buscam também a tranquilidade. Eles trabalham longas horas em estado de concentração, mas sabem que as atividades seguidas por preguiça, ócio ou reflexão são importantes para o sucesso do trabalho.
- 2.** Os indivíduos criativos são simultaneamente inteligentes e simples. Ser intelectualmente brilhante pode afetar a criatividade porque a pessoa torna-se defensiva e perde a curiosidade necessária à criação. Brilhantismo intelectual e arrogância tendem a andar juntos, quando em excesso essa combinação pode transformar a pessoa num obtuso, incapaz de abrir-se para novas possibilidades.
- 3.** As pessoas criativas combinam brincadeira e disciplina, responsabilidade e irresponsabilidade. O espírito brincalhão é típico de indivíduos criativos. Mas a brincadeira não vai muito longe sem a sua antítese, a perseverança. Disciplina em excesso cansa a mente, torna as tarefas e as experiências rígidas e anestesia nossa capacidade de fluir com as variações emocionais geradas pela interação com o meio, e que são tão necessárias à criatividade.
- 4.** Os indivíduos criativos alternam entre imaginação e fantasia, pois ambas são necessárias para sentir o presente sem perder o toque do passado. Imaginar é simular possibilidades baseando-se em dados da realidade concreta. Fantasiar é extrapolar o real, é perder-se no campo do impossível. Visualizar uma viagem a outro país, com todos os detalhes, cores, cheiros, etc., é imaginar. Visualizar uma viagem a Saturno é fantasiar!
- 5.** As pessoas criativas apresentam traços simultâneos de introversão e

extroversão. Aqui o conceito criado por Carl Jung para definir traços de personalidade surge como ferramenta comportamental das pessoas criativas, capacitando-as a usar o Critério, por exemplo, nas relações sociais. Ou seja, disponibilizar-se para o contato com outros pode ser muito bom para a troca de ideias e a renovação das emoções. Mas há momentos em que o recolhimento e a solidão são essenciais para o amadurecimento das ideias e a organização das emoções.

6. Os indivíduos criativos são humildes e arrogantes, ambiciosos e altruístas, competitivos e cooperadores. Geralmente eles abnegam do conforto pessoal em prol do sucesso do projeto. Quem não aprende a defender o seu espaço, e a valorizar as próprias competências e habilidades, dificilmente terá a oportunidade para criar ou mesmo para mostrar o seu trabalho. Da mesma forma, quem não sabe reconhecer os talentos alheios, e não se dispõe a compartilhar conquistas coletivas, não encontra respaldo ou suporte para as próprias iniciativas.
7. Os indivíduos criativos geralmente fogem do papel de gênero estereotipado: ou que é visto como sendo próprio do homem ou da mulher. Eles apresentam direção andrógina, ou seja, têm a habilidade de serem ao mesmo tempo agressivos e cuidadosos sensíveis e rígidos, dominantes e submissos. Equilibrar corpo e mente razão e emoção, é fundamental para se vivenciar os processos criativos. O mais lógico dos biólogos precisa ter sensibilidade bastante para se emocionar com a visão de uma célula. Similarmente, o mais sensível dos bailarinos precisa ter a força muscular desenvolvida o suficiente para sustentá-lo num belo e elegante salto **sissonne**.
8. Geralmente as pessoas criativas são rebeldes e independentes. Sem rebeldia não há criação! As grandes conquistas humanas, as inovações e os saltos criativos, dependem daqueles que se recusam a fazer tudo como sempre foi feito e que, além disso, acreditam que podem fazer diferente, mesmo que os outros não concordem ou aceitem. Isso é independência! Se o mundo fosse feito apenas de pessoas dependentes e obedientes, estaríamos todos morando em cavernas e comendo somente raízes até hoje.
9. Muitas pessoas criativas são passionais e objetivas em relação aos

## A-Z

### Sissonne

Do ballet - salto iniciando de duas pernas podendo cair em um pé com a perna trabalhada estendida para o lado, frente ou atrás. (Sissonne ouvert) ou finalizando com as duas pernas juntas (sissonne fermé)



seus trabalhos. Sem a paixão logo se perde o interesse, sem ser objetivo o trabalho perde a credibilidade. Alternar entre a paixão e a objetividade é condição essencial ao processo criativo. A paixão pura e simples tende a produzir dispersão, que é a consequência natural do excesso de entusiasmo, já que a percepção fica tomada pelo objeto de interesse e toda a experiência é filtrada por ele. No domínio da paixão não há foco na situação, não há controle sobre o que realmente importa ou não. É a objetividade, o uso do Critério, que nos ajuda a separar o joio do trigo e assim não desperdiçamos energia à toa.

10. É comum às pessoas criativas a liberdade e a sensibilidade. Assim como vivenciar a angústia e o sofrimento, seguidos de grande quantidade de prazer e divertimento. Esse é um dos pontos essenciais de contato entre a Criatividade e a Felicidade. Apesar do que muitos acreditam a felicidade não é a ausência de sentimentos negativos. Ser feliz é, antes de tudo, aprender a valorizar os sentimentos e as experiências positivas independentemente dos momentos ruins. Quem consegue fazer isso aprende a ver as muitas nuances da experiência, aprende a ver possibilidades... aprende que as coisas boas precisam ser vivenciadas intensamente quando ocorrem porque elas não são perenes, assim como as coisas ruins também não são.

Fonte: <http://angelitascardua.wordpress.com/forcas-do-carater/a-felicidade-e-a-criatividade/>)

## Resumo

Começamos nossa aula com alguns questionamentos relevantes: Por que Criatividade é tão importante? Será que todas as pessoas são criativas? É algum traço de personalidade que nos acompanha desde o nascimento ou aprendemos a ser criativos? Pode ser cultivada, incentivada? Dá para ser criativo em uma Empresa não criativa? O que é, afinal, Criatividade? Poderíamos definir a Criatividade como um grupo de processos mentais por meio dos quais procuramos novas e inéditas formas de ver, entender e fazer as coisas. Importante ressaltar, que o desenvolvimento da Criatividade requer que abandonemos nossa zona de conforto e nos libertemos dos bloqueios que impedem o pleno uso de nossa capacidade mental. Em função de seu caráter inovador, a Criatividade promove resultados nas Artes, na Ciência, na Tecnologia, nos meios sociais e nos organizacionais. O profissional consciente de seu potencial sabe alternar paixão e objetividade no trabalho - condição

essencial ao processo criativo! Procure ler com atenção as dez dimensões da complexidade humana associadas à Criatividade, de Csikszentmihalyi, comentadas durante a aula, pois essa leitura lhe servirá de estímulo para buscar o desenvolvimento de sua Criatividade!



### **Atividades de aprendizagem**

- Exercite seu potencial criativo da seguinte maneira: atribua a determinados objetos novos usos. Por exemplo: um lápis serve objetivamente para escrever, não é mesmo? Atribua a este mesmo lápis outros tipos de uso. A pergunta deverá ser: o que posso fazer com um lápis além de escrever? Procure fugir do óbvio... Será um treino muito valioso para expandir sua criatividade!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aula 27 – Ambiente de trabalho

Você já parou para pensar que passamos uma grande parte do nosso dia no ambiente de trabalho? Nele desenvolvemos nossa atividade produtiva, convivemos e interagimos com pessoas, colocamos nosso conhecimento em prática em situações que nos desafiam a sermos adequados e corretos.

Hoje vamos conhecer um pouco mais sobre o ambiente de trabalho, que deve ser sempre estimulante e produtivo.

O trabalho faz parte da vida e é um meio de crescermos, de nos sentirmos produtivos através de uma atividade construtiva na qual aplicamos nossos conhecimentos. Mas você já parou para pensar em quanta frustração ocorre nos ambientes de trabalho? As exigências estruturais das linhas de montagem, o autoritarismo e seus abusos, o medo de represálias, da perda de benefícios ou mesmo do emprego, fazem com que as pessoas sintam-se subjugadas, sem liberdade para falar o que pensam e o que sentem, mesmo quando se trata de flagrantes injustiças.

O ambiente de trabalho deveria ser sempre estimulante, descontraído e alegre, para que as pessoas envolvidas permanecessem sempre dedicadas ao objetivo de desenvolver atividades de interesse geral, beneficiando outros indivíduos, cidade ou país onde vivem.

### 27.1 Etiqueta empresarial

Tão importante quanto ser especialista no que se faz é ter uma boa postura profissional. Ninguém está livre de cometer gafes, mas ficar atento a alguns detalhes de comportamento evita deslizos que, em determinadas situações, podem ocasionar “prejuízos” graves. Afinal, para iniciar e desenvolver um bom trabalho, a etiqueta empresarial é essencial!

A etiqueta empresarial permite ao profissional viver com mais segurança e espontaneidade, principalmente porque a mesma capacidade que o profissional tem para ocupar o cargo deve transparecer na sua preocupação em se autoproduzir para exercer sua função adequadamente.

A coordenadora dos cursos de Secretariado Executivo Bilingue da Metodista, Ana Maria Santana Martins, defende que todo profissional bem-sucedido sabe que é indispensável estar preparado para as mais diversas situações do convívio social. “É a inauguração de uma unidade de trabalho, o almoço de negócios, jantares, viagens e inúmeras outras possibilidades que podem se transformar em oportunidade e conseqüente sucesso profissional ou um vexame, por não saber como se comportar adequadamente diante dessas situações”, revelou a professora.

Os estudiosos do comportamento humano costumam dizer que, se duas pessoas de igual capacitação técnica estiverem competindo por um lugar no mercado de trabalho, terá mais chances de sucesso aquela que melhor souber se apresentar e tratar as pessoas. O conhecimento e a prática das normas que regem o comportamento no mundo dos negócios geram benefícios imediatos, facilitam o trato com clientes, ajudam os profissionais a se portarem com confiança e naturalidade em qualquer circunstância da vida profissional, melhorando o relacionamento entre colegas ou entre chefes e subordinados da mesma empresa.

“As pessoas que não dominam a etiqueta profissional, na maioria das vezes, nem se dão conta das gafes que cometem, denunciando sua falta de traquejo e refinamento, prejudicando sua carreira e arranhando a imagem da empresa onde trabalham”, relata a professora Ana Maria.

#### **Dicas de etiqueta empresarial:**

- Pontualidade é ponto de honra;
- Roupas discretas, sem modismos;
- Nunca esqueça de que a primeira impressão ainda é a que fica;
- Tenha sempre cartões profissionais disponíveis;
- Porta aberta não significa "entre";
- Pare à porta, sorria e peça licença. Ao ser autorizado entre, cumprimente com a expressão adequada para o horário, mas só estenda a mão se o interlocutor o fizer primeiro, e só se sente se for convidado por ele;
- Ao conversar olhe nos olhos;
- Aprenda a ouvir;
- Não se distraia durante a conversa;
- Postura: não cruze os braços, não se sente de qualquer jeito jogando o corpo na cadeira (mesmo se estiver cansado), como também não se sente na beirada da cadeira. Ao sentar-se esteja bem acomodado, porém ereto e de forma adequada.

Fonte: <http://www.metodista.br/jornal-metodista/87/etiqueta-empresarial-como-se-portar-no-ambiente-de-trabalho/>

## **Ambiente de Trabalho e o Tempero Motivacional!**

Gilclér Regina

Quem já não teve momentos complicados no ambiente de trabalho e pensou buscar forças que acreditava não mais existirem? Quem também não enfrentou problemas pessoais que acabaram refletindo no desempenho profissional?

Momentos assim que geraram até problemas de saúde... O corpo soma o que o pensamento alimenta.

Tudo é uma questão de motivação humana, ética e bom senso. Conheço uma história em que um funcionário foi demitido porque não quis participar de uma operação ilegal solicitada pelo seu chefe... Hoje, o seu chefe está preso.

O fato é que muitas pessoas saíram de situações complicadas porque encontraram o ingrediente certo: acreditar em si próprias, dando um tempero todo especial de motivação para suas vidas. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://sistemaderh.blogspot.com.br/2012/08/ambiente-de-trabalho-e-o-tempero.html>

## **Resumo**

O ambiente de trabalho deveria ser sempre estimulante, descontraído e alegre, para que as pessoas envolvidas permanecessem sempre dedicadas ao objetivo de desenvolver atividades de interesse geral, beneficiando outros indivíduos, cidade ou país onde vivem. Ora, o trabalho faz parte da vida e deve representar um meio de crescermos pessoal e profissionalmente, de nos sentirmos produtivos através de uma atividade laboral construtiva, na qual aplicamos nossos conhecimentos. É fácil constatar que um bom e agradável ambiente de trabalho favorece a produtividade dos profissionais que trabalham nas empresas, não é mesmo? Mas, em um processo de corresponsabilidade pelos bons resultados, evidenciamos em nossa aula a importância de uma boa postura profissional. Ninguém está livre de cometer falhas de conduta, portanto fique atento a alguns detalhes de comportamento, evitando deslizes que, em determinadas situações, podem ocasionar “prejuízos” graves. Afinal, para iniciar e desenvolver um bom trabalho, a etiqueta empresarial é essencial! A etiqueta empresarial permite ao profissional viver com mais

segurança e espontaneidade, principalmente porque a mesma capacidade que o profissional tem para ocupar o cargo deve transparecer na sua preocupação em se autoproduzir para exercer sua função adequadamente.

Sabe o que os estudiosos do comportamento humano costumam dizer? “Se duas pessoas de igual capacitação técnica estiverem competindo por um lugar no mercado de trabalho, terá mais chances de sucesso aquela que melhor souber se apresentar e tratar as pessoas.” O conhecimento e a prática das normas que regem o comportamento no mundo dos negócios geram benefícios imediatos, facilitam o trato com clientes, ajudam os profissionais a se portarem com confiança e naturalidade em qualquer circunstância da vida profissional.



## Atividades de aprendizagem

- Converse com seus colegas de Curso sobre posturas e comportamentos adequados e inadequados no ambiente de trabalho.
- Exercite seu espírito crítico e perceba a importância da colaboração de cada funcionário da empresa para um ambiente harmônico e produtivo.
- Faça o Teste abaixo, para avaliar sua postura no ambiente de trabalho.
- Segundo os especialistas, não basta possuir um currículo maravilhoso e todos os requisitos profissionais se o funcionário escorrega num simples bom dia. Responda o teste abaixo e veja se você tem boas maneiras no ambiente de trabalho.

**1** - Ao chegar ao trabalho, você cumprimenta todos os colegas com simpatia?

- a)** Sim, sempre e sem distinção.
- b)** Nem sempre, depende do meu humor naquele dia.
- c)** Não, afinal não gosto deles e prefiro não ser hipócrita.

**2** - Quando alguém solicita sua ajuda, você:

- a)** Larga imediatamente o que está fazendo para atender o colega.
- b)** Não ajuda, pois cada um deve provar sua competência.
- c)** Se estiver ocupado com algo importante, pede para o colega esperá-lo terminar e então o ajuda.

**3** - Você deixa escapar palavrões no trabalho?

- a)** Nunca, só baixinho, para mim mesmo.
- b)** Sim, quando o chefe não está perto.
- c)** Sempre que algo dá errado. Não consigo me controlar.

**4** - Uma colega foi trabalhar com uma roupa inadequada ao ambiente profissional. Você:

- a)** Não liga, afinal não tem nada com isso.
- b)** Chama a colega para conversar reservadamente e tenta explicar por que não se usa esse tipo de roupa para trabalhar.
- c)** Não dá para passar em branco: comenta o deslize e faz piadinhas com os demais colegas.

**5** - Você é do tipo que:

- a)** Decora o cantinho onde trabalha, com vasilhinhos, plantas, porta retratos, adesivos etc.
- b)** Não liga para isso, pois o local de trabalho não é seu mesmo.
- c)** Procura mantê-lo limpo e organizado apenas.

**6** - Para você, contar piada no trabalho é:

- a)** Uma forma de descontrair o ambiente sempre tão sério.
- b)** Inadequado.
- c)** Pode acontecer. Dependendo da hora, da situação, da piada e para quem é contada, pode ser divertido.

**7** - Você costuma chegar atrasado ao trabalho ou em encontros profissionais?

- a)** Dificilmente. Saio sempre muito mais cedo, pois pontualidade é importante.
- b)** Às vezes, pois o trânsito está cada vez pior.
- c)** Sempre. Não consigo me programar e estou sempre atrasado para tudo.

**8** - Que tipo de curioso você é:

- a)** Faz perguntas que podem ser respondidas sem constrangimento.
- b)** Interroga todos sobre tudo. Com curiosidade, pode descobrir coisas importantes para o seu trabalho.
- c)** Não pergunta nada, pois não gosta de se meter na vida dos outros.

**9** - Ler revistas ou jornais durante o expediente é:

- a)** Uma falta de respeito com os demais colegas que estão trabalhando.

- b)** Inadequado. Para isso, o funcionário deveria chegar mais cedo ou ler em outro horário.
- c)** Normal, já que todos deveram estar bem informados.

**10** - Reclamar é uma atitude que:

- a)** A) Traz resultados, pois as pessoas percebem seu descontentamento e fazem algo.
- b)** B) Só gera mal-estar no ambiente de trabalho.
- c)** C) Deve aparecer na hora certa e de forma educada.

### **Pontos**

Some os pontos de acordo com o valor da alternativa escolhida em cada questão:

- 1 a) 3; b) 1; c) 0
- 2 a) 1; b) 0; c) 3
- 3 a) 3; b) 1; c) 0
- 4 a) 3; b) 2; c) 0
- 5 a) 1; b) 0; c) 3
- 6 a) 0; b) 3; c) 1
- 7 a) 3; b) 1; c) 0
- 8 a) 3; b) 0; c) 0
- 9 a) 2; b) 3; c) 1
- 10 a) 0; b) 2; c) 3

### **Resultados**

De 25 a 30

Você demonstra conhecimentos sobre convivência no trabalho. O bom senso pauta suas ações: você é simpático com os colegas e não se mete onde não é chamado; porém ajuda quando solicitado. Tem em mente que competência não é sinônimo de arrogância.

De 15 a 24

Você está no caminho certo, mas ainda derrapa em algumas curvas das boas maneiras. Procure prestar mais atenção no seu comportamento e nas reações das pessoas com você. Isso vai ajudá-lo a descobrir pontos que precisa rever.

Menos de 15

Você ainda precisa aprender muito. O seu comportamento pode estar gerando inimizades no ambiente de trabalho. Se não mudar, o resultado pode ser a perda de boas oportunidades profissionais. Afinal, ninguém gosta de trabalhar com um mal educado.

Fonte: <http://mulher.terra.com.br/carreira/teste-suas-boas-maneiras-no-trabalho,c608e4ddfce27310VgnCLD100000bbcccb0aRCRD.html>



## Aula 28 – Qualidade de vida

A qualidade de Vida é um conceito ligado ao desenvolvimento humano e não significa apenas saúde física e mental. Diz respeito ao ser humano estar bem com ele mesmo, com a Vida, com as pessoas que o cercam. Ter qualidade de Vida é “estar em equilíbrio”.

Em nossa aula de hoje, vamos falar do controle que devemos exercer sobre o que acontece a nossa volta, principalmente sobre os relacionamentos sociais.

Para garantir uma boa qualidade de vida, deve-se:

- Ter hábitos saudáveis;
- Cuidar bem do corpo;
- Ter tempo para o lazer;
- Vários outros hábitos que façam o indivíduo se sentir bem, que tragam boas consequências;
- Usar o bom humor para lidar com situações de stress;
- Definir objetivos de vida;
- Sentir que tem controle sobre a própria vida.

Os conceitos bem estar e de saúde incluem a **maximização da qualidade de vida** de qualquer indivíduo através do desenvolvimento do total potencial humano.

Entende-se por qualidade de vida, QV, a percepção do indivíduo tanto de sua posição na vida, no contexto da cultura e nos sistemas de valores nos quais se insere, como em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

É um amplo conceito de classificação, afetado de modo complexo pela saúde física do indivíduo, pelo seu estado psicológico, por suas relações sociais, por seu nível de independência e pelas suas relações com as características mais relevantes do seu meio ambiente.

É, portanto, um termo amplo que concentra as condições que são fornecidas ao indivíduo para viver como ele pretende.

QV envolve fatores relacionados com a saúde, tais como, o bem estar físico, psicológico, emocional e mental, mas também elementos não relacionados, como a família, amigos, emprego ou outras circunstâncias da vida.

A organização Mundial da Saúde (OMS) desenvolveu um instrumento (questionário) para aferir a Qualidade de Vida, trata-se do WHOQOL (World Health Organization Quality of Life) que possui duas versões validadas para o português, o WHOQOL - 100 (composto por 100 questões) e o WHOQOL - Breve, composto por 26 questões. O WHOQOL - 100 são compostos por seis domínios: o físico, o psicológico, o do nível de independência, o das relações sociais, o do meio ambiente e o dos aspectos religiosos. O WHOQOL BREVE é composto por quatro domínios: o físico, o psicológico, o das relações sociais e o do meio ambiente.

No Brasil, existe a **Associação Brasileira de Qualidade de Vida - Abqv** que tem como missão promover a integração e desenvolvimento de profissionais multidisciplinares voltados para atuação em Qualidade de Vida, divulgando tendências, provocando discussões / reflexões e formando opiniões balizadoras de estilo de vida, padrões e ambiente saudáveis.

Fonte:[http://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade\\_de\\_vida](http://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade_de_vida)

## 28.1 Qualidade de vida nas empresas

O tema “qualidade de vida” está sendo, ultimamente, um assunto bastante discutido nas empresas. Investir na qualidade de vida dos funcionários pode trazer grandes vantagens às empresas; duas delas são a redução do índice de afastamento dos colaboradores e a melhoria dos relacionamentos interpessoais dentro da companhia.

Valéria Martins, diretora da Physicus Terapias Integradas, empresa especializada no desenvolvimento de programas personalizados preventivos e curativos, acredita que qualidade de vida é ter um ambiente de trabalho com equipamentos adequados e boas relações pessoais. “Incentivo por parte dos superiores, financeira e psicologicamente, e respeito as necessidade dos funcionários são fatores diretamente relacionados à qualidade de vida no trabalho”.

Segundo Alberto Ogato, vice-presidente da ABQV – Associação Brasileira de Qualidade de Vida, qualidade de vida é a percepção que as pessoas têm em relação às suas próprias necessidades e às necessidades do mundo. “É ter equilíbrio entre as dimensões física, psicológica e espiritual”, complementa.

A ABQV é uma associação que reúne pessoas e empresas envolvidas em programas de saúde e qualidade de vida e realiza, a cada mês, reuniões para discutir o tema, falar sobre as tendências e ouvir cases e assistir palestras de empresas.

### Case de sucesso

Eduardo Pellegrina, gerente sênior de Recursos Humanos da Motorola e suporte do **Motoviva – Programa Motorola de Qualidade de Vida**, que tem como objetivo proporcionar saúde integral aos colaboradores da empresa, buscando equilíbrio sob vários aspectos, explica que, para a Motorola, a qualidade de vida é composta por cinco dimensões:

**Saúde** – física, metabolismo;

**Emocional** – saúde emocional, capacidade de entendimento;

**Social** – ambiente em que vive, relações, convívio com a sociedade;

**Intelectual** – capacidade intelectual, cérebro oxigenado, manter capacidade de entendimento;

**Profissional** – relação no ambiente de trabalho, forma de tratar pessoas, delegar poderes, compartilhar problemas e atividades.

Eduardo alerta que é preciso ficar atentos a todos estes fatores, já que o abalo de um deles pode interferir e prejudicar os demais. “Uma dimensão influencia a outra. Se o colaborador tem um problema em casa, isso pode afetar seu lado emocional e também sua saúde, o que pode interferir em seu profissional, fazendo com que tenha queda em sua produtividade”, exemplifica Eduardo.

### A ausência da qualidade de vida no trabalho

A falta de qualidade de vida no trabalho pode gerar alguns transtornos na vida dos profissionais e, conseqüentemente, na vida das empresas. “Os problemas físicos aparecem com maior intensidade, e o psicológico fica bastan-

te afetado pela ausência da qualidade de vida”, alerta Valéria. Ela afirma que as crises de estresse, descontentamento e irritação são mais intensas, o que afeta não só o rendimento pessoal, mas também faz com que problemas profissionais sejam levados para casa, afetando o relacionamento familiar.

O que também afeta a qualidade de vida dos funcionários são alguns problemas empresariais como cortes, diminuição das vendas ou contenção de despesas. Para Valéria, estes problemas quase sempre aumentam o estresse e a insegurança sofridos dos funcionários. “Estes problemas interferem na qualidade de vida do profissional, uma vez que ninguém pode trabalhar adequadamente sob pressão”, complementa.

Eduardo comenta que estes programas de qualidade de vida podem ser considerados uma boa ferramenta para a motivação de funcionários, já que ensina a pessoa a gostar de si própria e se valorizar. Para ele, não é necessário um grande investimento para implantar um programa deste na empresa. “Estes programas são mais comportamentais do que investimentos”, explica Eduardo. O Motovida, por exemplo, nasceu da junção de todas as ações que a empresa já desenvolvia nas áreas de Educação Nutricional, Ginástica no Trabalho e Lazer. “Também temos um grupo que faz caminhada todas as manhãs, outro que joga vôlei e futebol e o pessoal voltado aos trabalhos voluntários”, conta Eduardo.

Otávio Valente Filho, gerente de Segurança no Trabalho, Saúde e Meio Ambiente da Motorola diz que o objetivo do Motoviva é dar aos colaboradores a possibilidade de escolha e ajudá-los a entender os diversos aspectos de suas vidas, oferecendo atividades de apoio. “O investimento em pessoas é a base da nossa estratégia”, completa.

O programa também atender às áreas de Saúde Mental e Prevenção e Tratamentos de Dependência Química, desempenhando um importante papel no apoio às mudanças necessárias à organização com o trabalho de transição.

### **Quem sai ganhando: empresa ou funcionário?**

A qualidade de vida dos funcionários é benéfica tanto para a empresa quanto para o profissional. “Uma grande e atrativa vantagem para a empresa que investe em qualidade de vida é a diminuição significativa dos custos gerados pelo afastamento do funcionário”, alerta Valéria. Além de tudo isso, a falta de motivação, os sintomas relacionados com a patologia gerada e a condição psicológica que este funcionário fica por não ter satisfação pesso-

al acabam interferindo diretamente em seu rendimento, trazendo futuros prejuízos à empresa.

Eduardo comenta que o mercado está muito competitivo e a empresa que tem problemas com funcionários não funciona bem e nem competência para competir. “Quem investe em qualidade de vida tem maior desempenho de fator humano”, afirma.

Alberto acredita que esta é uma tendência global. “Antigamente, somente as empresas multinacionais investiam em programas de qualidade de vida; agora, as empresas nacionais também estão sentindo esta necessidade”, conta ele, e afirma que a ABQV quer levar esta tecnologia a pequenas e médias empresas também. “Todos têm direito à qualidade de vida”, complementa. Valéria discorda que investir em qualidade de vida seja uma tendência das empresas. “Infelizmente, esta não é uma tendência, e as empresas ainda não entenderam que proporcionar qualidade de vida aos funcionários diminui os custos com afastamento e melhora significativamente a satisfação do funcionário de trabalhar na empresa”. “Empregado feliz é produtivo, e quem mais ganha com isso é a empresa, por isso esta conscientização é tão importante e válida”, aconselha.

Fonte: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/empresas-discutem-e-valorizam-a-qualidade-de-vida-de-seus-funcionarios#ixzz1pNQklrdk>

### **Qualidade De Vida No Trabalho**

Eduardo Carmello

Artigo escrito para a Palestra Qualidade de Vida no Trabalho no IV Congresso Norte Paranaense de Recursos Humanos, em Londrina - Paraná.

Vivemos numa sociedade em mudanças e num momento excitante para as organizações. A sociedade percebe que a Qualidade de Vida e a Saúde são ativos importantes, envolvendo dimensões física, intelectual, emocional, profissional, espiritual e social. Práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional dos empregados e na saúde financeira das empresas. Baixa motivação, falta de atenção, diminuição de produtividade e alta rotatividade criam uma energia negativa que repercute na família, na sociedade e no sistema médico.(...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=a7o2sdrwi](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=a7o2sdrwi)

## Resumo

A qualidade de Vida é um conceito ligado ao desenvolvimento humano e não significa apenas saúde física e mental. Diz respeito ao ser humano estar bem com ele mesmo, com a Vida, com as pessoas que o cercam. Enfim, ter qualidade de Vida é “estar em equilíbrio”. Entende-se por qualidade de vida, QV, a percepção do indivíduo tanto de sua posição na vida, no contexto da cultura e nos sistemas de valores nos quais se insere, como em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Envolve fatores relacionados com a saúde, tais como o bem estar físico, psicológico, emocional e mental, mas também elementos não relacionados, como a família, amigos, emprego ou outras circunstâncias da vida.

Você pôde constatar que é um amplo conceito, afetado de modo complexo pela saúde física do indivíduo, pelo seu estado psicológico, por suas relações sociais, por seu nível de independência e pelas suas relações com as características mais relevantes do seu meio ambiente.

O tema está sendo, ultimamente, bastante discutido nas empresas. Investir na qualidade de vida dos funcionários pode trazer grandes vantagens como a redução do índice de afastamento dos colaboradores e a melhoria dos relacionamentos interpessoais. Qualidade de vida é ter um ambiente de trabalho com equipamentos adequados e boas relações pessoais - a fórmula adequada para o sucesso empresarial! Os executivos na área de Gestão de Pessoas afirmam: “Incentivo por parte dos superiores, financeira e psicologicamente, e respeito as necessidade dos funcionários são fatores diretamente relacionados à qualidade de vida no trabalho”.



## Atividades de aprendizagem

- Visite o SITE [http://sitededicas.ne10.uol.com.br/teste\\_quavida.htm](http://sitededicas.ne10.uol.com.br/teste_quavida.htm) e faça o Teste de Qualidade de Vida. O resultado vai orientá-lo com relação a posturas e comportamentos para cuidar mais e melhor da saúde física e mental. Anote cuidadosamente o resultado, pois as informações lhe serão muito úteis!

---

---

---

## Aula 29 – Avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas e trata-se de uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O objetivo final da Avaliação de Desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização.

Vamos ver na aula de hoje, de que maneira se processa essa contribuição, de que forma a empresa se beneficia das informações obtidas através desse mecanismo organizacional.



**Figura 29.1: Avaliação de Desempenho**

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

### 29.1 Objetivo

O resultado final da Avaliação de Desempenho deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis:

- Geral da organização;
- Por área;
- Individual.

#### **Avaliação de desempenho**

A **avaliação de desempenho** pode ser definida como a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma Organização realizaram

durante determinado período. A avaliação de desempenho tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. Além disso, fornece à Administração de Recursos Humanos informações para tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

Através da avaliação de desempenho é mais fácil fornecer feedback às pessoas da Organização, baseado em informações sólidas e tangíveis, e auxiliá-las no caminho para o autodesenvolvimento. Outro benefício é a possibilidade de descoberta de talentos resultante da identificação das qualidades de cada funcionário.

## 29.2 Por que avaliar o desempenho das pessoas?

Toda organização necessita ser avaliada através de um sistema para poder, através de um processo de retroalimentação, rever suas estratégias e métodos de trabalho. Assim ela se atualiza, oxigena-se e torna-se capaz de sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis.

### O que é avaliação de desempenho?

Wagner Siqueira

Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar.

Desempenho é o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização.

Assim, avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real. (...)

Leia mais, vale a pena!

FONTE: <http://wagnersiqueira.blogspot.com>

A forma mais eficaz do gestor demonstrar que está atento ao trabalho do seu funcionário - valorizando suas decisões, métodos, conhecimento técnico



etc. -, é através do acompanhamento das atividades realizadas. O método mais eficaz de evidenciar este acompanhamento é através da Avaliação de Desempenho do colaborador, pois através dela será possível identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro de uma Organização.

A Avaliação de Desempenho na Gestão de Pessoas representa um mecanismo eficaz para a adequação da ação produtiva, possibilitando o conhecimento da realidade profissional de cada funcionário da empresa.

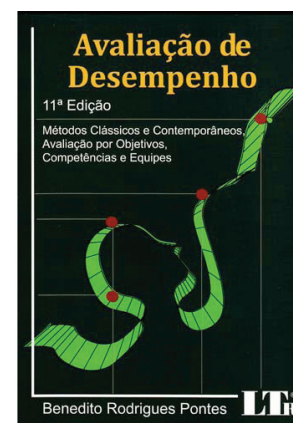
## Resumo

A Avaliação de Desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma Organização realizaram durante determinado período. Buscamos nessa aula, detalhar os objetivos da Avaliação de Desempenho, desde o básico - diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho -, como também os organizacionais: fornecer à Administração de Recursos Humanos informações para tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada; descoberta de talentos; revisão de estratégias e métodos de trabalho; atualização e oxigenação dos processos produtivos.

A Avaliação de Desempenho na Gestão de Pessoas representa um mecanismo eficaz para a adequação da ação produtiva, possibilitando o conhecimento da realidade profissional de cada funcionário da empresa.

## Atividades de aprendizagem

- Pesquise na Internet ou em livros específicos sobre o tema, modelos de questionários de Avaliação de Desempenho.
- Procure pesquisar também sobre métodos de Avaliação de Desempenho e troque informações com seus colegas de turma.
- As informações coletadas através da pesquisa serão muito importantes para a sua compreensão de processos corporativos de avaliação de funcionários.



O autor procura dar ênfase aos métodos de Avaliação de Desempenho, formas de avaliação, citando exemplos de metodologias aplicadas e realçando a importância da Avaliação de Desempenho para o desenvolvimento do profissional e para a lucratividade da empresa. Leia o livro para poder conhecer mais detalhes sobre essa eficaz ferramenta de Gestão de Pessoas. Boa leitura!





## Aula 30 – Mercado profissional

Estudar, fazer um curso superior, pegar o diploma, arrumar um bom emprego, trabalhar por algumas décadas, se aposentar e curtir a vida era o cenário para o trabalhador de antigamente. Muitas coisas mudaram e continuam em contínua evolução! O diploma de um curso superior já foi garantia de emprego, até meados da década de 70; hoje não é mais. Estamos vivendo a "era da informação, da velocidade e da orientação para resultados". Precisamos "entender do negócio", isto é, conhecer todos os aspectos relacionados com o ramo da empresa onde trabalhamos, senão como poderemos aplicar nossos conhecimentos em benefício da empresa, ou em outras palavras: gerar resultados?

Vamos, na aula de hoje, identificar as bases de um mercado profissional exigente e competitivo.

Vivemos em uma época muito agitada em todas as áreas da vida, mas uma das áreas mais delicada, focada por todas as pessoas, é a área do trabalho ou emprego.

Boas notícias já divulgadas nesse ano, dizem que o número de profissionais com carteira assinada cresceu significativamente em relação aos outros anos, isso é muito bom. Mesmo assim, o número de desempregados no Brasil é muito alto; no entanto, as empresas e consultorias em RH dizem que faltam profissionais qualificados no mercado de trabalho.

A concorrência entre empresas pela busca no profissional mais qualificado do mercado é real, assim como entre os profissionais que buscam as melhores empresas para trabalhar.

Essa bola de neve que deixa muita gente e empresas com dor de cabeça, ela tem um único problema causador, **desqualificação profissional**. Os profissionais sejam novos ou experientes na vida profissional, estão desqualificados ou desatualizados, pois não acompanharam as mudanças no mercado profissional, fazendo ou participando de treinamentos mesmo aqueles

realizados pelas empresas onde às vezes trabalham ou trabalharam; e aquele treinamento que foi perdido por negligência profissional, pode faltar na hora que mais precisar.

O mercado e as empresas estão mais exigentes, para buscar o melhor com qualidade em todos os segmentos de negócio e isso é uma questão de sobrevivência, para isso é necessário **ser o diferencial**.

O profissional de hoje e do futuro precisa estar em constante treinamento e atualização profissional, participando de eventos que beneficiem a vida profissional e, conseqüentemente, a vida pessoal.

Então, a orientação é: **busque qualificação profissional, seja o diferencial, não fique na dúvida de ser ou não ser.**

Fonte: [www.bitcompany.com.br/voceconsegue](http://www.bitcompany.com.br/voceconsegue)

### **Mercado de Trabalho: No ambiente profissional**

A queda da produtividade e motivação pode estar relacionada com a má qualidade de vida no ambiente de trabalho

Por Wagner Campos

Encontramos pessoas que ficam horas e horas a mais em seu trabalho dedicando-se a uma atividade ou um projeto e mesmo assim não obtém uma boa produtividade em suas tarefas e principalmente estão longe de se sentirem realizados com o que fazem, gerando assim frustrações e falta de motivação. O motivo desta falta de produtividade pode ser a má qualidade de vida no ambiente de trabalho.

O ambiente de trabalho não deve ser considerado apenas como o ambiente da empresa ou escritório, mas também o ambiente de estudo dos alunos de todas as faixas etárias. (...)

Leia mais, vale a pena!

Fonte: <http://www.trabalho.ma.gov.br/index.php/noticias/7-noticiadestaque-/320-mercado-de-trabalho-no-ambiente-profissional>

## Resumo

O mercado e as empresas estão mais exigentes, para buscar o melhor com qualidade em todos os segmentos de negócio e isso é uma questão de sobrevivência. A concorrência entre empresas pela busca no profissional mais qualificado do mercado é real, assim como entre os profissionais que buscam as melhores empresas para trabalhar. E, para isso, é necessário ser o diferencial! O profissional de hoje e do futuro precisa estar em constante treinamento e atualização profissional, participando de eventos que beneficiem a vida profissional e, conseqüentemente, a vida pessoal. A área de trabalho e emprego, nosso tema da aula, vem merecendo estudos psicológicos e sociológicos em função de um problema central: a desqualificação profissional! Os profissionais sejam novos ou experientes na vida profissional, estão desqualificados ou desatualizados, pois não acompanharam as mudanças no mercado profissional, fazendo ou participando de treinamentos mesmo aqueles realizados pelas empresas onde às vezes trabalham ou trabalharam; e aquele treinamento que foi perdido por negligência profissional, pode faltar na hora que mais precisar. A orientação é a seguinte: busque qualificação, seja o diferencial!

## Atividades de aprendizagem

- Comente com seus colegas sobre as dificuldades em conseguir emprego no Brasil, em seu Estado e em sua cidade. Procure fazer uma lista dessas dificuldades.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Atividades autoinstrutivas

**1. Os relacionamentos interpessoais são responsáveis por tornar as carreiras mais dinâmicas e por promover o crescimento dos negócios. A qualidade dos relacionamentos está diretamente ligada:**

- a) Ao contato face a face que se tem com as pessoas.
- b) Ao processo de comunicação mantido com as pessoas.
- c) Às relações políticas estabelecidas entre as pessoas.
- d) Ao nível de escolaridade das pessoas.
- e) Ao interesse prévio que se tem no relacionamento com as pessoas.

**2. Na Gestão de Pessoas e na nova ordem econômica, um diferencial competitivo para o gestor/líder será sua capacidade de:**

- a) Assumir uma atitude que vise melhorar o convívio com as pessoas.
- b) Buscar resolver conflitos eficazmente por ele mesmo.
- c) Autogerenciamento e gerenciamento de outros, centralizando o poder de decisão.
- d) Atender todas as necessidades de seus gerenciados.
- e) Fornecer todos os dias metodologias inovadoras de ação e atitudes adequadas ao ambiente corporativo.

**3. Coloque na ordem de BAIXO PARA CIMA a Pirâmide de Maslow, e depois assinale a alternativa correta:**

- a) Necessidades fisiológicas
- b) Autoestima
- c) Realização pessoal
- d) Segurança
- e) Afetivo/Social

- a) a, e, b, c, d
- b) a, d, e, b, c
- c) a, d, e, c, b
- d) e, a, c, b, d
- e) c, b, d, a, e

**4. O que é atitude?**

- a) É uma disposição interna para interpretar, sentir e reagir em face de determinados objetos, situações e pessoas.

- b)** É um conjunto de comportamentos que demonstramos em determinadas situações.
- c)** É um conjunto de comportamentos que se apresentam como ações e nunca como reações.
- d)** É um comportamento que nunca causa desconforto no meio social, para pessoas ou grupos.
- e)** É um comportamento que nunca contribuirá para prejudicar sua imagem perante as pessoas.

### **5. O que é Competência Interpessoal?**

- a)** É a habilidade do indivíduo em lidar com as relações interpessoais.
- b)** É a habilidade de fazer-se entender em suas intenções.
- c)** É a habilidade de manter relacionamentos saudáveis.
- d)** É a habilidade de fornecer soluções para os conflitos vivenciais que as pessoas apresentam.
- e)** É exclusivamente uma habilidade para fazer amizades com mais facilidade.

### **6. O trabalho em equipe será mais produtivo e eficaz se e quando os membros do grupo desenvolverem:**

- a)** Etiqueta empresarial
- b)** Capacidade de reconhecer as necessidades da equipe
- c)** Competência interpessoal
- d)** Habilidades de persuasão
- e)** Mecanismos eficazes de esquivar-se do trabalho desagradável

### **7. Ser humilde é:**

- a)** Manter-se focado no cumprimento de suas tarefas.
- b)** Ter um raciocínio claro eficaz voltado sempre à realidade.
- c)** Ser franco, dentro dos limites profissionais.
- d)** Estar aberto a qualquer informação.
- e)** Impor decisões e pensamentos.

### **8. Sobre o autoconceito, relacione as colunas e depois assinale a alternativa correta:**

- ( 1 ) Crenças
- ( 2 ) Competência
- ( 3 ) Metas Pessoais

( ) Ideias que o indivíduo tem do mundo e como funciona.

( ) Eventos futuros que o indivíduo persegue para a satisfação das necessidades básicas.



( ) Áreas do conhecimento que aumentam a eficácia do indivíduo de interagir com o mundo.

- a) 1,2,3
- b) 2,3,4
- c) 3,2,4
- d) 2,4,3
- e) 1,3,2

**9. Você aprendeu que “jogo de cintura” significa:**

- a) Saber contornar os problemas discretamente, de maneira que sejam resolvidos.
- b) Ser capaz de avaliar cada situação de acordo com o momento, buscando a melhor alternativa para solucionar imprevistos.
- c) Mudar de opinião constantemente, em função das circunstâncias.
- d) “a” e “b” estão corretas.
- e) somente “a” está correta

**10. Em nossos rumos pessoais e profissionais interagimos com as pessoas, com os grupos, com as Organizações e, dessa interação, “copiamos” muitas formas de pensar e agir. Mas, ainda assim, o estilo, as escolhas, o foco, a interpretação que damos às coisas, às pessoas e aos fatos:**

- a) São sempre distorcidos e quase nunca correspondem à realidade objetiva.
- b) São muito pessoais
- c) Não sofrem influência do meio social
- d) Não interferem em nossa conduta perante as pessoas com as quais convivemos
- e) Não sofrem influência da cultura – hábitos e costumes de um povo ou raça.

**11. Sobre a autoconsciência, marque a alternativa correta:**

- a) A autoavaliação está relacionada à capacidade de aprender com a experiência.
- b) A autoconfiança é o reconhecimento de como as emoções afetam nosso desempenho.
- c) O autocontrole é demonstrar integridade e agir de forma ética.
- d) Capacidade de inovação nem sempre é gerar novas ideias.
- e) É reconhecer, mesmo de forma distorcida, as emoções dos outros para tomar determinadas atitudes.

**12. De que forma pode ser manifestada a inclusão?**

- a) Abdicrata
- b) Superpessoal
- c) Supersocial
- d) Pessoal
- e) Individual

**13. O que significa abdicrata?**

- a) Significa ser adepto a democracia e política
- b) Significa não almejar poder por não querer assumir responsabilidades
- c) Ser extremamente dominador; e se manter sempre em busca de poder.
- d) É ter uma inclusão bem resolvida.
- e) É ter interesse por decisões.

**14. Agora que você já sabe a diferença entre comportamento e atitude, enumere a coluna, e assinale a alternativa correta.**

Atitude	<input type="checkbox"/> Tendência a reação
Comportamento	<input type="checkbox"/> É a reação
	<input type="checkbox"/> Ação exteriorizada no meio social
	<input type="checkbox"/> É um fator de influência
	<input type="checkbox"/> Leva a uma intenção de comportamento

- a) 1,2,2,2,2
- b) 1,2,2,1,1
- c) 2,2,2,1,1
- d) 1,1,1,2,2
- e) 1,2,2,2,1

**15. O que é Seletividade Perceptiva?**

- a) Uma capacidade
- b) Uma atitude
- c) Um modo de ver a vida
- d) Uma habilidade
- e) Um comportamento

**16. Em nosso processo perceptivo, expectativas são criadas em torno do que nós vamos ver ou ouvir, e muitas vezes “vê-se” o que gostaria ver e não o que realmente está acontecendo de fato. Um tipo de distorção pode ocorrer por meio da atenção seletiva (presta-se atenção em certas mensagens e ignora outras) e por retenção seletiva (lembrar-se de algumas mensagens**

**e esquecer outras) de acordo com a conveniência. A esse fenômeno dá-se o nome de:**

- a) Projeção
- b) Defesa perceptiva
- c) Percepção seletiva
- d) Percepção distorcida
- e) Identificação positiva

**17. Confiabilidade está ligada à:**

- a) Integridade
- b) Ética
- c) Responsabilidade
- d) Adaptabilidade
- e) Estão corretas (a) (b) (c)

**18. A melhor definição para estereotipagem é:**

- a) Processo de usar uma impressão padronizada de um grupo de pessoas para influenciar a percepção de um indivíduo.
- b) Esperar que a outra pessoa comporte-se de certa forma.
- c) Uma tendência de se perceber características negativas nas pessoas que não gostamos.
- d) Consiste em deixar que certas características encubram outras em um mesmo indivíduo.
- e) Processo de discriminar as pessoas por sexo, raça ou religião.

**19. Passamos a conhecer melhor as pessoas quando:**

- a) Vestimo-nos melhor.
- b) Convidamos para sair.
- c) Contamos toda nossa vida para outra pessoa.
- d) Oportunizamos a exposição de seus pensamentos, sentimentos e ações.
- e) Alternativas (a) e (b) estão corretas.

**20. Colocar a culpa nos outros é uma:**

- a) Profecia autorrealizadora
- b) Percepção seletiva
- c) Defesa perceptiva
- d) Estereotipagem
- e) Projeção

**22. Marque (V) verdadeiro ou (F) falso. Depois assinale a sequência correta.**

( ) Ser supersocial está relacionado a uma inclusão bem resolvida, que faz a pessoa se sentir bem com ou sem os outros.

( ) O democrata tem consciência da sua competência e aceita uma posição subordinada para não assumir nenhuma responsabilidade.

( ) O receio para as formas de manifestação de afeto é: rejeição.

( ) O receio para as formas de manifestação da inclusão é: incompetência.

a) F,F,V,V

b) F,F,F,V

c) F,F,V,F

d) V,V,F,F

e) F,V,V,V

**23. O Plano de Carreira é também conhecido como:**

a) Plano Pessoal

b) Planejamento do Futuro

c) Plano de Marketing Pessoal

d) Plano Pessoal e Profissional

e) Planejamento Estratégico do Futuro

**24. Segundo Schutz, as três necessidades interpessoais são:**

a) Inclusão, controle e flexibilidade.

b) Congruência, inclusão e afeto.

c) Autoconsciência, inclusão e humildade.

d) Controle, inclusão e afeto.

e) Autogestão, inclusão e afeto.

**25. Sobre distorção perceptiva, marque (V) ou (F). Depois assinale a sequência correta.**

( ) Efeito Halo é a tendência a colocar a culpa pelos problemas nos outros.

( ) Percepção Seletiva pode ocorrer por solução seletiva e retenção seletiva.

( ) Profecia autorrealizadora é esperar que outra pessoa se comporte de uma certa forma.

( ) Retenção seletiva é lembrar de algumas mensagens e esquecer de outras.

( ) Estereotipagem é o processo de usar uma impressão padronizada de um grupo de pessoas para influenciar a percepção de um indivíduo.

- a) F,F,V,V,V
- b) V,V,V,F,F
- c) F,V,V,F,V
- d) F,F,F,F,V
- e) F,F,F,V,F

**26. Qual das afirmativas não contém uma etapa do plano de carreira?**

- a) Relembre o passado.
- b) Viaje para o futuro.
- c) Descubra o que vale.
- d) Como atingir o sonho.
- e) Aonde quer chegar.

**27. Ter empregabilidade é:**

- a) Ficar em uma empresa por mais de três anos.
- b) Autodesenvolver-se independente do cargo que ocupa.
- c) Não manter o foco no resultado.
- d) Ter um excelente resultado e alto conhecimento da área, pois as demais áreas não interessam no momento.
- e) Desenvolver quando quiser, e se a empresa exigir deve pagar a formação.

**28. O que significa “dress code”?**

- a) Uma forma de alimentar-se
- b) Um hábito de comprar roupas
- c) Um procedimento de cortesia e boa educação
- d) Um cuidado que se deve ter com relação ao estilo de vestir-se
- e) Um zelo do profissional com seu padrão de comunicação

**29. Identifique características importantes para a empregabilidade:**

- a) Ser tímido, organizado e eficiente.
- b) Ter iniciativa, ser pontual e inflexível.
- c) Ser comunicativo, cumprir prazos e ser individualista.
- d) Ser criativo, saber trabalhar em equipe e ser pontual.
- e) Todas as alternativas estão corretas.

**30. Marque a alternativa que possua atitudes corretas:**

- a) Pensar no que vai falar enquanto o outro ainda está falando.
- b) Ficar se mexendo e olhando no relógio enquanto conversa.
- c) Fazer perguntas o tempo todo, mesmo que tenha que interromper o emissor, para parecer interessado.

- d) Ser firme e rude nas respostas.
- e) Acompanhar o raciocínio do emissor até o final, com alguns comentários oportunos.

**31. O que são cacoetes físicos?**

- a) São deficiências físicas aparentes em uma apresentação.
- b) São gestos e trejeitos da personalidade do orador.
- c) Dificuldade de se expressar em público.
- d) Busca da autoafirmação perante o público.
- e) Andar de um lado para o outro em uma apresentação.

**32. O que significa ter conhecimento específico em uma apresentação.**

- a) Ter postura e falar de forma rebuscada.
- b) Usar os conhecimentos escolares na apresentação.
- c) Ter total compreensão e conhecimento sobre o assunto explanado.
- d) Usar as aulas de português e matemática durante a apresentação.
- e) Manter o foco no tema proposto, sem explicar nada paralelamente a ele.

**33. O que é ter congruência?**

- a) É admitir a diversidade, ou seja, analisar todas as hipóteses possíveis.
- b) É manifestar equilíbrio através da aparência física.
- c) É possuir sinergia entre as ideias e ações.
- d) É estimular a reflexão sobre o assunto em análise.
- e) É não se movimentar demasiadamente depressa ou devagar.

**34. Assinale a alternativa que apresenta CORRETAMENTE as características importantes de um orador.**

- a) Postura física correta, comunicação com o olhar e expressão corporal fraca.
- b) Boa dicção, boa impostação de voz e mostrar-se ansioso.
- c) Evitar cacófatos, evitar cacoetes e transmitir convicção pessoal em relação às ideias que expressa.
- d) Manter-se sempre de frente para o auditório, agir com naturalidade e os movimentos devem ser circulares.
- e) Manter-se sempre confortável, mesmo que para isso tenha que sentar-se de vez em quando.

**35. Para assumir uma postura vencedora perante o mercado de trabalho, são imprescindíveis três valores de sucesso:**

- a) atitude, vontade de vencer, motivação.
- b) atitude, aprender sempre mais, humildade

- c) atitude, liderança, motivação.
- d) atitude, senso de responsabilidade, pontualidade.
- e) atitude, excelente comunicação, formação acadêmica.

**36. Marque (V) ou (F) nas proposições abaixo. Depois assinale a sequência CORRETA.**

- ( ) O líder deve se manter firme. A partir do momento em que toma uma decisão, mesmo sabendo que está errado, não deve voltar atrás.
- ( ) É necessário que o comandante de uma equipe seja tolerante sempre, perdoar atrasos e erros repetitivos garante uma relação pacífica entre chefes e funcionários.
- ( ) A imagem do líder é o principal. É importante que os subordinados sintam medo para que o respeitem.
- ( ) O equilíbrio entre carisma e uma posição garantem um jogo de cintura necessário nas relações entre chefes e funcionários.
- ( ) Um líder deve saber se expressar em público, pois geralmente este precisa representar a empresa em diversos eventos.

- a) F,F,F,V,V
- b) V,V,V,V,V
- c) F,F,F,F,V
- d) V,V,F,V,F
- e) V,F,F,F,F

**37. Dentre os elementos da motivação comuns a todos nós, temos a TENACIDADE que:**

- a) Nos permite ter prazer no trabalho.
- b) Nos permite começar tudo de novo.
- c) Nos permite crer em nossa capacidade.
- d) Nos dá a esperança em uma solução positiva.
- e) Nos mantêm concentrados na tarefa.

**38. A comunicação acontece quando duas pessoas têm o mesmo interesse. A fluidez da mensagem deve-se aos interesses comuns e alguns pré-requisitos essenciais no relacionamento interpessoal, EXCETO:**

- a) Ter afinidades
- b) Ter empatia
- c) Ter uma relação prévia de amizade ou coleguismo
- d) Pensar junto
- e) Estabelecer contato psicológico

**39. Como melhorar nosso padrão de comunicação?**

- a) Aprender a melhorar nossa transmissão.
- b) Aperfeiçoar nossa recepção.
- c) Saber ouvir.
- d) Usar preferencialmente a comunicação face a face.
- e) Todas as alternativas anteriores estão corretas.

**40. É comum observar e constatar uma crescente necessidade dos profissionais, na maioria das vezes no meio corporativo, no que se refere à administração do tempo. Administrar o tempo é:**

- a) Um comportamento
- b) Uma técnica
- c) Um estudo dos conceitos sobre TEMPO
- d) Um programa de computador
- e) Um Curso ministrado por profissionais competentes na área de Marketing.

**41. Você aprendeu que, para avaliar a utilização do tempo é necessário:**

- a) Trocar ideias com outras pessoas sobre o assunto.
- b) Questionar o efetivo uso do mesmo.
- c) Mudar hábitos e costumes diários.
- d) Desenvolver métodos mais eficazes de controle do tempo utilizado, com urgência!
- e) Aconselhar-se com sábios, gurus e monges budistas (mentores).

**42. Sobre o comportamento organizacional, podemos dizer que:**

- a) Apóia-se na contribuição de outras disciplinas comportamentais.
- b) Estuda o comportamento humano dentro das Organizações.
- c) Ocupa-se, de vez em quando, do estudo das relações de trabalho humano.
- d) "a" e "b" estão corretas.
- e) Nem sempre este estudo melhora a qualidade e a produtividade dos funcionários.

**43. Em virtude do ritmo de inovação técnica e das mudanças ambientais, as Organizações buscam administradores cujo perfil reúna habilidades técnicas, humanas e conceituais. Os administradores precisam entender com clareza como as partes e as funções da Organização se ajustam e inter-relacionam e essas habilidades caracterizam-se como:**



- a) Interpessoais
- b) Técnicas
- c) Conceituais
- d) Humanas
- e) Comportamentais

**44. Na idade adulta, adquirimos um nível de independência que nos permite acumular experiências de vida. Assinale a alternativa que NÃO corresponde ao nosso aprendizado:**

- a) Aprendemos com os nossos próprios erros.
- b) Começamos a tomar contato com aquilo que não sabemos e percebemos o quanto este desconhecimento influencia na vida pessoal e profissional.
- c) Ainda não nos é possível a escolha do parceiro afetivo.
- d) Escolhemos uma profissão
- e) Analisamos criticamente cada informação que recebemos, classificando-a como útil ou inútil.

**45. Podemos perceber que a autoestima está baixa quando apresentamos em nosso padrão de comportamento algumas características, EXCETO:**

- a) Insegurança
- b) Dúvidas constantes
- c) Muita necessidade de agradar
- d) Forte sentimento de capacidade para realizar alguma coisa
- e) Muita necessidade de ser aprovado

**46. A Resolução de Problemas é um importante campo de pesquisa da Psicologia, em função da importância de tal capacidade humana dentro do contexto pessoal, social e corporativo. Com relação a esse tema, assinale a alternativa correta:**

- a) Necessita do pensamento (raciocínio) para apresentar-se em forma de atitude.
- b) Para se resolver um problema, normalmente não precisamos de etapas, passos a ser dados para se alcançar uma solução.
- c) O sujeito da ação nem sempre precisa estar disposto a resolver o problema e, portanto, não precisa traçar um plano.
- d) Será preciso que outras pessoas avaliem se a solução é adequada ou não.
- e) O indivíduo terá que mobilizar recursos mentais, e não físicos, para a resolução de problemas.

**47. Entende-se por qualidade de vida, QV, a percepção do indivíduo:**

- a) De sua posição na vida.
- b) De sua posição no contexto da cultura e nos sistemas de valores nos quais se insere.
- c) "a" e "b" estão corretas.
- d) De sua capacidade de amar e odiar as pessoas.
- e) De seu poder aquisitivo e do quanto é poderoso frente aos desafios da vida.

**48. A Ética é baseada nas leis criadas e impostas pela sociedade, tornando assim ela única para todos, independente do ponto de vista do indivíduo. São reflexos da prática ética:**

- a) Nosso modo de praticar atos religiosos
- b) Nossas ações diárias para com o próximo
- c) Nossas relações interpessoais
- d) Nossa maneira de zelar pela aquisição de conhecimento
- e) "b" e "c" estão corretas

**49. O Trabalho em Equipe pode ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas que dedicam-se a realizar uma tarefa ou determinado trabalho, por obrigação, ou não. O trabalho em equipe é válido por:**

- a) Possibilitar a troca de conhecimentos.
- b) Imprimir agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados.
- c) Otimizar o tempo de cada pessoa.
- d) Contribuir para o aprendizado de novas tarefas.
- e) Todas as alternativas anteriores estão corretas.

**50. Csikszentmihalyi utiliza três categorias para definir a expressão da criatividade no âmbito pessoal. Numere os parênteses e assinale a alternativa correta:**

- 1. pessoa brilhante
- 2. personalidade criativa
- 3. pessoas criativas

( ) É iluminada e expressa pensamentos inusitados, interessantes e estimulantes;

( ) São aquelas cujos trabalhos têm definição pública. Ou seja, cujas realizações causam impacto social e transformam os parâmetros culturais.

( ) Refere-se às pessoas de percepção tranquila e cheias de insight;

- a) 1,2,3
- b) 2,3,1
- c) 1,3,2
- d) 2,1,3
- e) 3,2,1



## Referências

LOPES, P. Marketing de relacionamento: um diferencial lógico. Porto Alegre: Artes Médicas, 2002.

MINAYO, Maria Cecília S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 12ª. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

MONTEIRO, Aline Santos e TERRA, Guilhermina de Melo. Manual De Trabalho. Curso TC. Versão Atualizada Agosto/2006.

MORAIS, Ricardo Prates A revolução nos relacionamentos. Ed. EMARKET NEWS. 2005. Disponível em: <http://www.emarket.ppg.br/default.asp>. Acesso em: 19.06.06

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1996.

BARCELLOS, Ricardo. Apostila Profissões e Carreiras. 2006.

CARNEGIE, Dale. Como Falar em Público e Influenciar Pessoas no Mundo dos Negócios. São Paulo. Record. 29ª Ed. 1996. 220 páginas.

CARNEGIE, Dale. Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas. São Paulo. Record. 27ª Ed. 1971. 312 páginas.

MARQUES, Oliveira. Como Conquistar, Falando. Ed. Ouro. São Paulo. 1980. 141 páginas.

MENDES, Eunice. Falar em Público: Prazer ou Ameaça. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark. 1996.

ABREU, Antonio Suárez. A Arte de Argumentar. Gerenciando Razão e Emoção. Ateliê Editorial. 2003.

POLITO, Reinaldo. Como Falar Corretamente e Sem Inibições. São Paulo. Editora Saraiva. 25ª Ed. 1998.

CHIAVENATO, I. A corrida para o emprego. São Paulo: Makron Books. 1997.

DEJOURS, C.; JAYET, Abdoucheli C. Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas. 1994.

FRITZEN, S. J. Exercícios práticos de dinâmicas de grupo. Rio de Janeiro: Vozes. 1981.

LIMA, M.E.A. Os equívocos da excelência: Novas formas de sedução na empresa. Rio de Janeiro: Vozes. 1995.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: LTC. 1985.

ROBBINS, Stephen P. Fundamentos do Comportamento Organizacional 7ª Ed. Prentice Hall. 2008.

SCHUTZ, William C. O submundo interpessoal. 2004.

SCHUTZ, Alfred. Fenomenologia e Relações Sociais. Zahar. 1979.

Figura 10.1: Capacitação para o Mercado de Trabalho  
Fonte: [http://www.opendoorsmedia.co.uk/images/uploads/2011/01/iStock\\_000003146470Large.jpg](http://www.opendoorsmedia.co.uk/images/uploads/2011/01/iStock_000003146470Large.jpg)

Figura 11.1: Competências e Habilidades  
Fonte: [http://pmcounseling.files.wordpress.com/2011/12/leadership-ant-on-an-arrow\\_definite-direction.jpg](http://pmcounseling.files.wordpress.com/2011/12/leadership-ant-on-an-arrow_definite-direction.jpg)

Figura 11.2: Motivadores de Grupo  
Fonte: <http://www.extraordinaryteam.com/wp-content/uploads/canstockphoto4794294.jpg>

Figura 11.3: Motivação da Equipe  
FONTE: <http://agrecruiter.files.wordpress.com/2010/08/j0441047.jpg>

Figura 12.1: Comunicação na Interação Humana  
Fonte: <http://t-training.pl/oferta/szkolenia/>

Figura 12.3: Comunicação Interpessoal  
Fonte: [http://www.fearlesscompetitor.com/wp-content/uploads/2012/02/business\\_-\\_team\\_working.jpg](http://www.fearlesscompetitor.com/wp-content/uploads/2012/02/business_-_team_working.jpg)

Figura 12.4: Esquema da Comunicação  
Fonte: [http://www.wildflavors.com/images/1/WILD\\_Agreements\\_and\\_Philosophy/Business\\_Team.jpg](http://www.wildflavors.com/images/1/WILD_Agreements_and_Philosophy/Business_Team.jpg)

Figura 13.1: Administração do Tempo  
Fonte: <http://www.shutterstock.com/>

Figura 13.2: Organização do Tempo no Ambiente de Trabalho  
Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Figura 14.1: Comportamento Organizacional  
Fonte: <http://lovell.com/wp-content/uploads/2010/04/The-Realities-of-HIPPA-in-Social-Media.jpg>

Figura 14.2: Gestão do Comportamento Organizacional  
Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Figura 15.1: O Filósofo Sócrates  
Fonte: <http://artecomanapaula.blogspot.com.br/>

Figura 16.1: Autoestima  
Fonte: <http://www.mamashealth.com/nquotes/images/selfesteem.jpg>

Figura 17.1: Resolução de Problemas  
Fonte: [http://www.curemypc.com/Blog/wp-content/uploads/2011/08/iStock\\_000002666658Medium.jpg](http://www.curemypc.com/Blog/wp-content/uploads/2011/08/iStock_000002666658Medium.jpg)

Figura 18.1: Habilidade de Ouvir  
Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Figura 19.1: Crítica  
Fonte: <http://blog.leshughes.com/wp-content/uploads/2010/09/CriticismPic.jpg>

Figura 19.2: Elogios  
Fonte: <http://immokalee.biz/assets/content/applauseResized.jpg>

Figura 20.1: Postura Profissional  
Fonte: <http://www.shutterstock.com>

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. Tradução Solange Aparecida Visconte. São Paulo: Saraiva. 2002.

WEISINGER, Hendrie D. Inteligência Emocional no Trabalho. 1ª Ed. Objetiva. 1997.

Figura 1.1: Gestão de Pessoas

Fonte: <http://www.rightsourcelutions.co.uk/about/rightsource-learning-solutions/>

Figura 1.2: Globalização

Fonte: <http://www.romania-insider.com/comment-romanian-business-should-embrace-globalization-as-opportunity/57504/>

Figura 2.1: Relacionamento Interpessoal

Fonte: [http://www.futurity.org/wp-content/uploads/2011/01/sad\\_happy\\_1.jpg](http://www.futurity.org/wp-content/uploads/2011/01/sad_happy_1.jpg)

Figura 2.2: Contatos no Ambiente Corporativo

Fonte: [http://www.b-prosper.com/images/introc\\_1277971497/business\\_team2-1.jpg](http://www.b-prosper.com/images/introc_1277971497/business_team2-1.jpg)

Figura 3.1: Cooperação na Interação Humana

Fonte: <http://www.sharewoodcamp.com/admin/bookout/cogs-and-gears.tif>

Figura 3.2: Trabalho em Equipe Produtiva

Fonte: [http://projectcommunityonline.com/wp-content/uploads/2012/01/bigstock\\_Business\\_Team\\_Work\\_2168990.jpg](http://projectcommunityonline.com/wp-content/uploads/2012/01/bigstock_Business_Team_Work_2168990.jpg)

Figura 3.3: Inteligência Emocional

Fonte: <http://navigatingforsuccess.com/blog/communication/skills-for-emotional-intelligence/>

Figura 4.1: Qualidades Pessoais

Fonte: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Figura 4.2: Sucesso no Ambiente de Trabalho

Fonte: <http://cbduk.wordpress.com/category/people-alchemy/>

Figura 5.1: Estilos Pessoais

Fonte: [https://www.corporateawardsdirect.com/blog/wp-content/uploads/bigstock\\_Partnership\\_And\\_Team\\_Work\\_2601341.jpg](https://www.corporateawardsdirect.com/blog/wp-content/uploads/bigstock_Partnership_And_Team_Work_2601341.jpg)

Figura 5.2: Autoconsciência

Fonte: <http://www.vnews.com.br/imagem/blog8/20111017080404.jpg>

Figura 6.1: Necessidades Interpessoais

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Figura 7.1: Participação no Grupo

Fonte: <http://www.goodtaste.com.au/images/content/Teamwork.jpg>

Figura 7.2: Diferenças Individuais no Grupo

Fonte: <http://www.leadershipsuccessnow.com/wp-content/uploads/2012/05/Mixed.jpg>

Figura 7.3: Comportamento no Ambiente

Fonte: <http://www.howtodealwith.com/unacceptable-employee-behavior1.html>

Figura 8.1: Plano de Carreira

Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Figura 9.1: Empregabilidade

Fonte: <http://www.qualidadebrasil.com.br/>

Figura 20.2: Ética  
Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Figura 21.1: Produtividade Pessoal  
Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Figura 21.2: Imagem Profissional  
Fonte: <http://www.shutterstock.com>

Figura 22.1: Inteligência Emocional  
Fonte: <http://www.paulthecounsellor.com.au/wp-content/uploads/2012/06/emotional-intelligence.jpg>



## Currículo dos professores-autores

### **Ricardo Barcellos**

Formado em Administração de Empresas, com ênfase em Operações Estratégicas. Pós Graduação em Marketing Publicidade e Propaganda; MBA em Gestão Empresarial com Curso de extensão em Metodologia do Ensino Superior. Professor de pós-graduação desde 2000 e de EaD desde 2006. Criador do primeiro Curso de Profissões e Carreiras para ensino fundamental, médio e técnico. Durante 20 anos atua como gestor em empresas multinacionais na área de saúde (Farmacêutica) trabalhando diretamente nas divisões comerciais, marketing, treinamento e pesquisa de mercado. Consultor de bens e serviços, e teoria da administração. Professor nas áreas de Marketing Pessoal e Empresarial.

### **Maria Cristina J. M. Pedroso**

Graduada em Psicologia, pela Universidade Federal do Paraná. Pós-Graduação em Metodologia do Ensino e em Gestão Escolar, Supervisão e Orientação Educacional. Há 30 anos desenvolve atividades nas áreas Clínica, Educacional e Empresarial. Docente em Cursos de Pós-Graduação e MBA desde 2003 e em Cursos do EAD desde 2008 – Psicologia das Relações Humanas, Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho, e Psicologia Organizacional. Consultora na área de Gestão de Pessoas: ministrando Cursos e Palestras de Desenvolvimento e Aprimoramento Pessoal, Gerencial e Motivacional nos diversos níveis funcionais; Seleção Profissional, envolvendo Exames Psicotécnicos e Dinâmicas de Grupo; Levantamento de Necessidades, Análise de Clima Organizacional e Diagnóstico Empresarial. Consultora na área de Marketing, com ênfase na Psicologia do Consumidor. Instrutora do SENAC, responsável pelo módulo “Mercado Profissional e suas Tendências”. “Personal Coach”, prestando apoio e orientação pessoal e profissional individualizada, auxiliando profissionais e empresas (“Coaching”). Psicoterapeuta, com atendimento a adolescentes, adultos, casais e família. Docente nas áreas de Ética e de Desenvolvimento Pessoal e Interpessoal em Cursos Técnicos de Administração e de Contabilidade.





