

RELAÇÕES INTER E INTRAPESSOAIS

1. INTRODUÇÃO

Atualmente podemos perceber como o mundo está carente de solidariedade, respeito, amor e principalmente de justiça e muitas vezes nos sentimos frustrados porque descobrimos que nada fizemos para transformar tal situação.

Mas ainda há tempo para ser um agente modificador, contribuindo para que o mundo seja melhor, através de pequenos gestos e atitudes de cada um de nós. Se assumirmos nossa parcela de culpa em estarmos fechados em nós mesmos, deixando o outro muito distante de nossos ideais e objetivos, entenderemos que é no outro que está o motivo do nosso crescimento pessoal, é no outro que nos percebemos como seres humanos, capazes de sonhar, amar, perdoar, respeitar...

Precisamos reencontrar o nosso “eu”, para podermos apresentar várias formas de ser e sentir, deixando assim de procurar fora de nós a razão para nossa felicidade, pois é em nosso interior que começa o caminho para a aceitação dos momentos que nos fazem sorrir e chorar e a partir daí, damos oportunidade para que o outro também faça parte da nossa história de vida.

E é nessa reflexão que percebemos a importância das Relações Interpessoais na vida de cada pessoa, pois melhorando nossas relações com o outro compreendemos que cada um precisa ser respeitado de acordo com as necessidades psicológicas, físicas, sociais de cada um, portanto, precisamos nos dispor interiormente a fim de aceitar o outro da maneira que ele se apresenta e não como gostaríamos que ele se apresentasse.

Precisamos assim, adquirir um autoconhecimento, uma compreensão empática, para aprendermos conviver em grupo, seja no meio profissional, na família, nas instituições educacionais ou nas diferentes atividades do ser humano. O mundo moderno cada vez mais exige essa capacidade de nos relacionarmos consigo mesmo e com o próximo.

A vida é uma passagem e não sabemos até quando iremos fazer parte dela, por isso é hoje que precisamos aproveitar cada instante da nossa existência, para realizarmos algo de verdadeiro e útil para nós, para o outro, para o mundo.

ELISÂNGELA SANTANA DE JESUS CASTRO – 1º SGT PM DA BAHIA

"Você não pode ensinar nada a um homem; você pode apenas ajudá-lo a encontrar a resposta dentro dele mesmo".

Galileu Galilei

2. RELAÇÕES INTRAPESSOAL E INTERPESSOAL

As relações interpessoais tiveram como um de seus primeiros pesquisadores o psicólogo Kurt Lewin. MAILHIOT (1976: 66), ao se referir a uma das pesquisas realizadas por esse psicólogo, afirma que ele chegou à constatação de que “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Schutz, outro psicólogo, trata de uma teoria das necessidades interpessoais: necessidade de ser aceito pelo grupo, necessidade de responsabilizar-se pela existência e manutenção do grupo, necessidade de ser valorizado pelo grupo. Tais necessidades formam a tríade de que fala MAILHIOT (1976: 67), quando este faz referência aos estudos de Schutz: necessidades de inclusão, controle e afeição, respectivamente.

Ao discorrer acerca da humanização no ambiente de trabalho, COSTA (2002: 21) aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização:

É necessário observar a operação real da organização, aqui incluídas, as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores. Os autores são unânimes em reconhecer a grande importância do tema “relações interpessoais” tanto para os indivíduos quanto para as organizações, relativamente à produtividade, qualidade de vida no trabalho e efeito sistêmico.

Falar sobre Relacionamento não é fácil, entendê-lo também não. Principalmente quando levamos em consideração os níveis de relacionamento e os prováveis personagens do mesmo.

Sendo interpessoal, intrapessoal, com o cliente interno ou externo, o relacionamento é fator fundamental e, muitas vezes definitivo na vida dos indivíduos. É necessário possuir habilidades para manter um bom convívio consigo, com os clientes, colegas de trabalho, amigos ou com alguém que, simplesmente, só precisa de um minuto de sua atenção para esclarecer uma dúvida.

Todos somos capazes e estamos aptos a desenvolver tais habilidades, em muitos casos, uns personagens conseguem superar ou unir a habilidade à personalidade, tornando-se parceiros / companheiros desejáveis ao convívio. Outros nem sempre conseguem atingir níveis de satisfação tão relevantes e perceptíveis, o que não quer dizer que eles sejam incapazes de manter um relacionamento com alguém. Na verdade, não é nada fácil, mesmo. Porém, como tudo na vida, é preciso treino e perseverança. Pessoalmente e profissionalmente, as pessoas que não conseguem ou não estão preparadas para conviver com os semelhantes e administrar conflitos estão fadadas à solidão e ao fracasso. O que também não quer dizer que isso seja o fim.

Quando nos aproximamos de alguém é porque temos uma necessidade para ser satisfeita. O mercado quando dispõe e uma vaga exige como competência o relacionamento. Gostamos de falar e ser ouvidos queremos atenção, ficamos felizes com bons resultados em equipe, sorrimos quando somos compreendidos, ficamos polivalentes quando o grupo está entrosado.

As habilidades e os "macetes" dos relacionamentos inter e intrapessoais perpassam por estas atitudes, que posteriormente geram sentimentos como o da fidelidade. A percepção é a primeira destas. Ao estarmos atentos ao que acontece em nossa casa, trabalho, reuniões fraternas e detectamos que algo está diferente, os indivíduos que mantêm relações conosco respondem com a "verdade" ao que foi percebido.

E também acontece quando tratamos da relação EU – COMIGO. Trabalhar a percepção pode ser fácil e divertido.

Inicialmente esteja atento a sua realidade e interrogue-se, respondendo sinceramente. A verdade vem como a segunda habilidade. Todo e qualquer relacionamento é baseado essencialmente na confiança. A criança

confia nos pais, logo o amo; o amigo confia na amiga, logo se confidenciam; o cliente confia no produto e no vendedor, logo compra e defende.

Apresentar e oferecer o que somos realmente capazes de realizar para nos aproximar e fidelizar é um dever. Além disso, a flexibilidade e ser um negociador não fazem mal algum. Nada está totalmente correto ou equivocado. Tudo depende do ponto de vista de cada um. Visão esta, que está diretamente ligada as pré-experiências e a bagagem cultural de cada indivíduo. Visto que, as relações interpessoais são o resultado de tudo que cada pessoa já estabeleceu durante a vida.

Para completar o ciclo do relacionamento, a responsabilidade com que devem ser tratadas as expectativas do outro é considerável e irrestrita. Como já foi mencionado, todos querem se realizar durante o relacionamento. Ora recebendo a atenção desejada, ora obtendo bons resultados nos negócios. Para isso, a empatia vem como auxiliador. Respeitar o outro e assumir por um instante a posição dele faz do convívio uma interação.

Tornamos a repetir, estar em contato com o semelhante é uma atividade que precisa ser mantida, aprimorada e reciclada, sempre. A cada dia novos conceitos sobre o bem-estar, mercado e comportamento surgem. Não existem seres iguais e é por esta razão que somos chamados de indivíduos. Cada qual recebe a informação e a compreende de maneira diferente. Não devemos nos apegar apenas as praxes e protocolos, o bem do relacionamento é a conexão entre as pessoas e a possibilidade de ficarmos diferentes com isso.

2.1 AUTOESTIMA

Autoestima é o sentimento que faz com que a pessoa goste de si mesma, aprecie o que faz e aprove suas atitudes. É um dos mais importantes ingredientes do nosso comportamento. Esse conceito se desenvolve desde muito cedo na relação da criança com os outros.

As figuras paternas atuam como espelhos que desenvolvem determinadas imagens ao filho. O afeto é muito parecido com o espelho. Quando demonstro afetividade por alguém, essa pessoa torna-se meu espelho e eu me torno o dela, refletindo um no sentimento do afeto do outro, desenvolvendo um forte vínculo de amor-essência humano em matéria. É nessa interação afetiva que desenvolvemos nossos sentimentos positiva ou negativamente e construímos a nossa autoimagem.

AUTOESTIMA ESSENCIAL

A autoestima essencial é gratuita. É a que recebemos dos nossos pais assim que nascemos simplesmente porque nascemos, porque somos seus filhos amados ou não. Há situações extraordinárias em que eles amam neuroticamente ou mesmo odeiam seus filhos.

Como odiar um filho não é algo aceito social e normalmente, muitos podem compensar esse "ódio" por meio de extremo cuidado ou da negligência diante de perigos e de riscos de vida. Isso é apesar de complexo muito comum.

AUTOESTIMA FUNDAMENTAL

A autoestima fundamental é conquistada quando somos bem-sucedidos e quando apreciamos algo que realizamos. Se essa realização é produto de nossa capacidade, isto é, da nossa pessoa sem depender de terceiros, nem de nossos pais, ela alimenta a aprovação de nós mesmos e nossa íntima (e saudável) vaidade

pessoal.

O que conseguimos com nossos esforços produzirá ótimas sensações, desde um pequeno prazer até a plena sensação de vitória absoluta.

Na infância, a autoestima fundamental é alimentada toda vez que a criança realiza-lo e isso pode ser dimensionado. Porém, aplaudir ou reprovar fora de hora, quando não é realmente merecido, destrói essa autoestima. Quando os pais fazem tudo pelo filho, mesmo aquilo que ele é capaz de fazer, estão prejudicando essa autoestima.

Tanto a autoestima essencial como a fundamental estão presentes em todas as atitudes. Conforme o estado, momento ou desenvolvimento em que a pessoa se encontra, um mesmo fato pode alimentar ou desnutrir a autoestima.

Como vimos o ser humano já nasce com o sentimento de importância a que Freud chama de narcisismo primário.

Em cada um de nós há, no mínimo, três pessoas:

- a) o que achamos que somos
- b) o que os outros pensam que somos
- c) o que somos realmente

FINALIDADE

O que é autoestima?

É a avaliação pessoal, senso do valor próprio.

Qual sua finalidade?

Sua principal finalidade é manter o indivíduo em equilíbrio, serenidade, brandura e felicidade, ou seja, uma boa interação do seu mundo interno com o mundo externo (meio ambiente).

Como desenvolver a autoestima (perdida)?

Quando a pessoa começa a confiar em si e em sua capacidade de se autogerir. Quanto mais se acredita que se pode fazer, mais se consegue. É importante ensinar à criança, jovem ou adulto que ela pode fazer algumas coisas bem e que pode ter problemas com outras coisas. E que esperamos que faça o melhor que puder.

Também é importante admitirmos nossos próprios erros ou fracassos. É importante sabermos que não somos perfeitos e reconhecer logo isso, ou seja, superar as frustrações que a vida nos impõe.

Criar bons sentimentos, acreditar em si, procurar incentivos, saber que tem direito de sentir-se importante, que "pode aprender", que "consegue". Quando for uma criança, o cuidado reside em adequar tarefas que cabem a cada idade e permitir que ela tente, por exemplo: jogar objetos no lixo, guardar os brinquedos, solicitar a ajuda da criança partilhando com ela pequenos afazeres e vale até aplausos a suas conquistas. Assim ela forma um conceito positivo de si mesma.

E para desenvolver esse sentimento, estimulá-lo quando a pessoa sentir que não tem condições de realizar algo.

O que causa a baixa autoestima?

Falta de “perdão”

É quando a pessoa não consegue se livrar de dúvidas emocionais, como, abandono, vítima de uma injustiça, etc.

Autoimagem negativa:

É quando a pessoa não vislumbra aspectos positivos, por exemplo: não vê luz no fim do túnel, poço existencial em que está mergulhando.

Indecisão:

É quando a pessoa não sabe o que fazer, que rumo tomar. O "ego" é invadido por dúvidas, angústia, etc.

Mágoa, ira, psiconergia destrutiva:

Uma pessoa que se diz magoada, na verdade ela está dizendo que não consegue aceitar suas imperfeições, pois a mágoa está ligada à perda. E isso requer um esforço energético muito alto e quase sempre deixa o indivíduo sem reservas. Daí a apatia e o desânimo.

Consequência da baixa autoestima

- Neutraliza nosso potencial: O indivíduo não se sente capaz de produzir, não há crescimento.
- Impede os sonhos: O indivíduo não consegue se projetar mais no futuro de forma construtiva.
- Prejudica a relação interpessoal: O relacionamento com o outro fica precário, não há uma realimentação de "feedback".

Resolvendo o problema da autoestima

- Quando fica claro que a autoestima está muito baixa, é necessário:
- Reprogramar a memória;
- Procurar viver no limite da capacidade;
- Estabelecer um perdão multilateral (mesmo que simbólico);
- Lazer, Cultura, Boa música, ou seja, desenvolver bons hábitos ou reativá-los;
- Reconhecer o que é patológico do que é uma pequena crise existencial;
- Buscar uma orientação terapêutica

Algumas ideias que fazem crescer a autoestima:

- Abraço de corpo e alma;
- Beijo estalado;
- Sorriso verdadeiro;
- Elogio verbal simples e direto;
- Relato casual sem exageros com outros membros da família;
- Fazer companhia a alguém que você estime;
- Olhar para as pessoas nos olhos;
- Saber perdoar a si e aos outros;
- Não adiar uma alegria;
- Dar às pessoas uma segunda chance;

3. COMUNICAÇÃO HUMANA

Quem nunca ouviu falar sobre as aventuras de Robson Crusóé, um navegante que ficou a ermo numa ilha deserta, cercada de água por todos os lados e sem ter para onde ir? Ao se deparar com a solidão naquele lugar, Crusóé logo sentiu uma grande dificuldade que, talvez, muitos de nós ainda não dedicamos um tempo para reflexão: a necessidade de comunicar-se com alguém.

A comunicação, sem dúvida, é o centro de todo relacionamento, seja ele pessoal, profissional, etc. Ela é a chave para o desenvolvimento de uma relação saudável com o outro, uma vez que pode ser considerada a arte do entender e do fazer-se entender.

Em poucas palavras, a comunicação é o processo verbal ou não verbal de transmitir uma informação a outra pessoa de maneira que ela entenda o que está sendo expresso. A comunicação, portanto, não está limitada à fala, à linguagem oral, mas também é possível por meio de gestos, símbolos, expressões, bem como qualquer outra forma que contenha em si um significado inteligível, compreensível.

A comunicação, portanto, ocorre quando, ao emitirmos uma mensagem, nos fazemos entender por uma pessoa e modificamos seu comportamento. Isso é possível através da linguagem, que é a representação do pensamento por meio de sinais que permitam a comunicação e a interação entre as pessoas.

Podemos encontrar pelo menos quatro níveis de comunicação:

Nível quatro – é uma comunicação altamente superficial, em que os indivíduos apenas se olham ou falam estritamente o necessário, limitando-se, no máximo, a um bom dia ou a uma pequena informação.

Nível três – é uma comunicação ainda superficial, mas aqui as pessoas tratam-se com um mínimo de cordialidade e sorrisos. Neste nível os indivíduos ainda não saíram das suas “cascas” para tornar conhecido aos outros os que pensam e sentem, ou seja, a comunicação ainda está limitada.

Nível dois – aqui os indivíduos começam a relatar suas idéias e pensamentos, o que marca o início de uma comunicação real. As pessoas estão dispostas a correr o risco de expor suas idéias e soluções próprias, mas ainda impõem barreiras para a comunicação plena, talvez como mecanismo de defesa e forma de conhecer os outros passo a passo. É o tão conhecido “pé atrás”, mas a comunicação neste nível abre possibilidades para o aprofundamento das relações interpessoais e dos laços de confiança, imprescindíveis na comunicação de nível um.

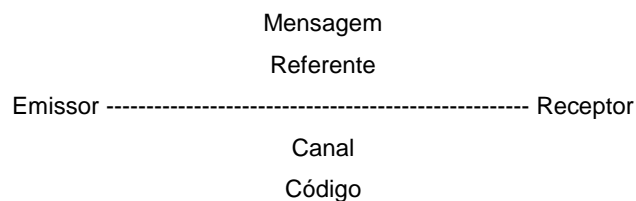
Nível um – é uma comunicação total. As pessoas estão dispostas a compartilhar seus sentimentos, idéias e pensamentos. Esta comunicação está baseada na honestidade e na abertura completa, ou seja, subentende-se que neste nível de comunicação as pessoas possuem um alto grau de conhecimento e confiança

umas nas outras, estabelecendo um relacionamento interpessoal pleno e baseado no diálogo como forma de solução de problemas e conflitos.

A forma de comunicação humana mais utilizada é, sem dúvida, a comunicação verbal. E todo ato de comunicação envolve sempre seis componentes essenciais. São eles:

- o emissor (ou locutor) – é aquele que diz algo a alguém
- o receptor (ou interlocutor) – aquele com quem o emissor se comunica
- a mensagem – tudo o que foi transmitido do emissor ao receptor
- o código – é o conjunto de sinais convencionados socialmente que permite ao receptor compreender a mensagem (ex: a língua portuguesa e os sinais de trânsito)
- o canal (ou contato) – é o meio físico que conduz a mensagem ao receptor (ex: o som e o ar)
- o referente (ou contexto) – é o assunto da mensagem

Todos esses elementos são indispensáveis à comunicação verbal, e podem ser assim esquematizados:



O mais importante da atividade comunicativa, como já foi dito, é a compreensão do que se está querendo expressar e, através deste ato, podemos tornar conhecida a nossa maneira de ser, pensar e agir. Isto quer dizer que a forma como nos comunicamos denuncia quem somos na realidade. Através da maneira peculiar como cada um se comunica e pelo fato de cada indivíduo possuir um jeito próprio de ser, a comunicação tende a enfrentar algumas barreiras, as quais surgem da heterogeneidade de pensamentos, sentimentos e idéias. Mas, é preciso saber como lidar com essas barreiras, de forma que a comunicação não fique comprometida e os possíveis conflitos possam ser resolvidos da maneira mais adequada.

3.1 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

A comunicação se realiza adequadamente e o seu objetivo é atingido, quando a mensagem for interpretada da mesma maneira pelo comunicador e pelo receptor da comunicação. Quando se fazem interpretações semelhantes, cada um dos participantes transmite ao outro o seu pensamento e o seu sentimento sobre o objeto da comunicação. Isto não significa que os participantes precisem concordar totalmente com o pensamento sobre o objeto da comunicação. Podem discordar, mas, se um apreende precisamente os pensamentos do outro, a comunicação foi satisfatória.

Quando a comunicação se estabelece mal ou não se estabelece entre pessoas ou entre grupos, resultam alguns fenômenos psíquicos chamados BLOQUEIOS, FILTRAGEM E RUÍDOS.

Ruído é a interrupção da comunicação através de mecanismos externos, sons estranhos à comunicação, visualizações que comprometem a comunicação, ou mecanismos utilizados pelo locutor, que seja incompreendido pelo interlocutor. A partir do momento em que se elimina o ruído a comunicação tende a se estabelecer.

Bloqueio é a interrupção total ou provisória da comunicação e paradoxalmente parecem comprometer menos a evolução da comunicação do que a filtragem.

Filtragem é o mecanismo de seleção, danosa, dos aspectos da comunicação que erroneamente interessam aos interlocutores.

Desde que surge um bloqueio, ele obriga os interlocutores a questionar suas comunicações e geralmente lhes permite reatá-las e restabelecê-las em clima mais aberto e em uma base mais autêntica. Desde que cada interlocutor, tenha tomado consciência de que neles, e entre eles, existam obstáculos às suas trocas.

Em caso de filtragem, a comunicação tende a acompanhar-se de reticências e de restrições mentais, degradando-se pouco a pouco em mensagens cada vez mais ambíguas e equivocadas.

Alguns aspectos podem ser refletidos com a finalidade de minimizar as barreiras na comunicação:

- **Comunicação é sempre uma via de mão dupla.** Uma das melhores maneiras de fortalecer a comunicação é desenvolver a habilidade não apenas de falar, mas de ouvir também. Dar a atenção completa, inclusive com os olhos e as expressões faciais. Quando concentramos nossa atenção, mostrando que não estamos apenas escutando com os ouvidos, poderemos nos identificar com o que a outra pessoa está sentindo ou experimentando. Conseqüentemente, a pessoa que nos fala também nos dará a atenção que desejamos quando formos nós os locutores.
- **É preciso o momento certo para se comunicar.** Às vezes passamos por cima dos sentimentos das pessoas, sem observarmos se estão preparadas para ouvirem determinadas coisas ou se aquele momento é adequado para uma conversa mais séria. É preciso boa vontade e discernimento para saber qual a melhor ocasião para que o diálogo seja eficaz.
- **A precipitação ao responder pode ser prejudicial.** Esperar o outro terminar de dizer o que pensa, para que então se possa emitir o próprio pensamento, pode ser uma grande arma para resolver uma barreira de comunicação. Às vezes pensamos que sabemos o que o outro vai dizer e, sem vacilar, cortamos o seu momento na conversa. Somente depois descobrimos que não era nada daquilo que iria falar, correndo o risco de criarmos uma barreira ainda maior.
- **É preciso estar aberto à cordialidade.** Nunca será demais estarmos dispostos a desejar um bom dia, pedir desculpas, dizer obrigado, pedir, por favor... e a sorrir. Às vezes, gestos como estes desarmam mecanismos de defesa e formas de ser não muito dadas ao contato pessoal, ao diálogo e à interação.

Colocando-se no lugar do outro, poderemos fazer da comunicação um importante instrumento de fortalecimento das relações interpessoais.

3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

(Artigo escrito por *Prof. Dr. João José Azevedo Curvello*, *Ação Comunicativa*, 1997.)

“Comunicação, Trabalho e Aprendizagem nas Organizações”

A aprendizagem, como já vimos, pressupõe uma busca criativa da inovação, ao mesmo tempo em que lida com a memória organizacional e a reconstrói. Pressupõe, também, motivação para aprender. E motivação só é possível se as pessoas se identificam e consideram nobres as missões organizacionais e se orgulham de fazer parte e de lutar pelos objetivos. Se há uma sensação de que é bom trabalhar com essa empresa, pode-se vislumbrar um crescimento conjunto e ilimitado. Se há ética e confiança nessa relação, se não há medos e se há valorização à livre troca de experiências e saberes.

Nesse aspecto, é possível perceber que a comunicação organizacional pode se constituir numa instância da aprendizagem pois, se praticada com ética, pode provocar uma tendência favorável à participação

dos trabalhadores, dar maior sentido ao trabalho, favorecer a credibilidade da direção (desde que seja transparente), fomentar a responsabilidade e aumentar as possibilidades de melhoria da organização ao favorecer o pensamento criativo entre os empregados para solucionar os problemas da empresa (Ricarte, 1996).

Para Ricarte, um dos grandes desafios das próximas décadas será fazer da criatividade o principal foco de gestão de todas as empresas, pois o único caminho para tornar uma empresa competitiva é a geração de idéias criativas; a única forma de gerar idéias é atrair para a empresa pessoas criativas; e a melhor maneira de atrair e manter pessoas criativas são proporcionando-lhes um ambiente adequado para trabalhar.

Esse ambiente adequado pressupõe liberdade e competência para comunicar. Hoje, uma das principais exigências para o exercício da função gerencial é certamente a habilidade comunicacional. As outras habilidades seriam a predisposição para a mudança e para a inovação; a busca do equilíbrio entre a flexibilidade e a ética, a desordem e a incerteza; a capacidade permanente de aprendizagem; saber fazer e saber ser.

Essa habilidade comunicacional, porém, na maioria das empresas, ainda não faz parte da job-description de um executivo. É ainda uma reserva do profissional de comunicação, embora devesse ser encarada como responsabilidade de todos, em todos os níveis.

O desenvolvimento dessa habilidade pressupõe, antes de tudo, saber ouvir e lidar com a diferença. É preciso lembrar: sempre apenas metade da mensagem pertence a quem a emite, a outra metade é de quem a escuta e a processa. Lasswell já dizia que quem decodifica a mensagem é aquele que a recebe, por isso a necessidade de se ajustarem os signos e códigos ao repertório de quem vão processá-los.

Pode-se afirmar, ainda, que as bases para a construção de um ambiente propício à criatividade, à inovação e à aprendizagem estão na autoestima, na empatia e na afetividade. Sem esses elementos, não se estabelece a comunicação nem o entendimento. Embora durante o texto tenhamos exposto inúmeros obstáculos para o advento dessa nova realidade e que poderiam nos levar a acreditar, tal qual Luhman (1992), na improbabilidade da comunicação, acreditamos que essa é uma utopia pela qual vale a pena lutar.

Mas é preciso ter cuidado. Esse ambiente de mudanças, que traz consigo uma radical mudança no processo de troca de informações nas organizações e afeta, também, todo um sistema de comunicação baseado no paradigma da transmissão controlada de informações, favorece o surgimento e a atuação do que chamo de novos Messias da comunicação, que prometem internalizarem nas pessoas os novos objetivos e conceitos, estimularem a motivação e o comprometimento à nova ordem de coisas, organizarem rituais de passagem em que se dá outro sentido aos valores abandonados e introduz-se o novo.

Hoje, não é raro encontrar-se nos corredores das organizações profissionais da mudança cultural, agentes da nova ordem, verdadeiros profetas munidos de fórmulas infalíveis, de cartilhas iluministas, capazes de minar resistências e viabilizar uma nova cultura e que se autodenominam reengenheiros da cultura.

Esses profissionais se aproveitam da constatação de que a comunicação é, sim, instrumento essencial da mudança, mas se esquecem de que o que transforma e qualifica é o diálogo, a experiência vivida e praticada, e não a simples transmissão unilateral de conceitos, frases feitas e fórmulas acabadas tão próprias da chamada educação bancária descrita por Paulo Freire.

E a viabilização do diálogo e da participação tem de ser uma política de comunicação e de RH. A construção e a viabilização dessa política é, desde já, um desafio aos estrategistas de RH e de comunicação, como forma de criar o tal ambiente criativo a que Ricarte de referiu e viabilizar, assim, a construção da

organização qualificante, capaz de enfrentar os desafios constantes de um mundo em mutação, incerto e inseguro.

4. GRUPOS

O GRUPO

(Paulo Cavalcanti de Moura)

O grupo é assim:
Gente que é gente
E que não sabe que os outros são gente
Como a gente,
Com um lado bom e outro ruim

No grupo tem de tudo:
Botucudo e tupiniquim.
Tem falador e tem mudo,
Mas ninguém é igual a mim.

Tem doutores e têm tímidos,
Agressivos e dominados
Tem mãe e tem filhos,
Tem até mascarados.

E o grupo vai girando,
Mudando a vida da gente
O calado sai falando,
O pessimista contente

O grupo e como a vida,
Mas se entra, já vamos indo
Quem ri acaba chorando,
Quem chora, acaba rindo

Uma coisa a gente aprende:
Que o outro é como eu
Chora, ri, ama e sente
Mas quase tudo depende da gente:
Que grupo danado! Que vivência atroz!
O eu e o tu se atacam
Mas depois eles se amam,
Em benefício de nós.

Em Sociologia, um grupo é um sistema de relações sociais, de interações recorrentes entre pessoas. Também pode ser definido como umas coleções de várias pessoas que compartilham certas características interajam uns com os outros, aceitem direitos e obrigações como sócios do grupo e compartilhem uma identidade comum — para haver um grupo social, é preciso que os indivíduos se percebam de alguma forma afiliados ao grupo.

Segundo COSTA (2002), o grupo surgiu pela necessidade de o homem viver em contato com os outros homens. Nesta relação homem-homem, vários fenômenos estão presentes; comunicação, percepção, afeição liderança, integração, normas e outros. À medida que nós nos observamos na relação eu-outro surge uma amplitude de caminhos para nosso conhecimento e orientação.

Cada um passa a ser um espelho que reflete atitudes e dá retorno ao outro, através do feedback.

Para encontrarmos maior crescimento, a disponibilidade em aprender se faz necessária. Só aprendemos aquilo que queremos e quando queremos.

Nas relações humanas, nada é mais importante do que nossa motivação em estar com outro, participar na coordenação de caminhos ou metas a alcançar.

Um fato merecedor de nossa atenção é que o homem necessita viver com outros homens, pela sua própria natureza social, mas ainda não se harmonizou nessa relação.

Lewin (1965) considerou o grupo como o terreno sobre o qual o indivíduo se sustenta e se satisfaz. Um instrumento para satisfação das necessidades físicas, econômicas, políticas, sociais, etc.

FASES DO GRUPO

- a) **INICIAL** – é o momento em que o grupo está na expectativa, faz perguntas quanto às normas e as regras do jogo. As atitudes são torpes e mal coordenadas, também denominada de Infância Grupal.
- b) **INTERMEDIÁRIA** - momento de confrontação e conflitos de dependência e contradependência pode ser uma fase dificultadora. Aborda o movimento e o momento do grupo, denominada de Adolescência Grupal.
- c) **FINAL** – apóia a idéia do outro, pode ser também uma fase dificultadora, se os membros do grupo formarem relações duais, desfacelando o grupo. Aqui temos a Maturidade Grupal.

4.1 FEEDBACK

O que é Feedback?

Feedback é um termo muito utilizado na eletrônica que significa realimentação, ou seja uma parcela do sinal da saída de algum circuito eletrônico, sendo aplicado novamente na entrada para que seja novamente aproveitado. Isso pode gerar uma situação desejável ou não, pois em certos casos essa realimentação não é desejada. É o caso do som da microfonia.

O Feedback também é utilizado onde é necessário um controle de alguma situação ou objeto, quando poderá ser positivo ou negativo e em função disso, um circuito de controle estabilizará a saída.

Nas relações interpessoais que dependem do comportamento humano, o termo Feedback apresenta grande importância por verificar que todo comportamento dirigido requer Feedback negativo, pois sinais do objetivo são necessários para a orientação do comportamento.

Na visão de Rosenblueth, Wiener e Bigelow (1943), o comportamento pode ser dividido em dois tipos, os "de Feedback" e "não-Feedback".

O comportamento de Feedback poderá ser dividido em duas partes: previsível e não-previsível e o comportamento de não-feedback ocorre quando não há retorno do objeto no decorrer de determinadas atitudes.

O processo de Feedback poderá ser útil na modificação de comportamentos, é comunicação de uma pessoa ou um grupo no sentido de fornecer informações de como essa pessoa está sendo afetada, contribuindo assim para direcionar seus objetivos. Para ser eficaz e contribuir para essas mudanças é necessário que seja:

- Descritivo ao invés de avaliativo: Quando não há envolvimento emocional, o sujeito se torna menos defensivo, se sentindo à vontade para utilizar as informações de retorno e aplicá-las da melhor forma possível.
- Específico ao invés de Geral: Em determinado momento que você diz a alguém que ele é "dominador", isso poderá ter menos importância do que demonstrar isso quando ele se comportar assim, em determinada ocasião.
- Compatível com as necessidades: O Feedback pode ter caráter destrutivo quando apenas as necessidades do comunicador forem levadas em consideração e as do receptor esquecidas.
- Dirigido: Poderá gerar frustração caso o receptor só reconheça suas falhas, naquilo em que não tem o controle para mudar.
- Solicitado ao invés de Imposto: Será mais proveitoso quando o receptor indagar algo que os que observam possam responder.
- Oportuno: O Feedback será mais proveitoso logo após um determinado comportamento, onde o sujeito estará mais flexível, mas dependerá de alguns fatores como emocionais e receptividade.
- Esclarecimento para assegurar comunicação precisa: Um modo de comprovar uma idéia é o receptor repetir o Feedback, para que o transmissor possa se assegurar de que foi bem entendido. Quando em um Grupo de Treinamento, o Feedback poderá ser comparado e compartilhado entre os participantes do grupo.

Na prática, é observado a dificuldade de se dar e receber Feedback, que poderá ser comprovado através da observação dos insucessos frequentes na comunicação interpessoal.

As dificuldades de dar e receber feedback:

O Homem sofre grande dificuldade em aceitar as suas limitações, principalmente ter que as admitir diante de pessoas que ele não confia ou em caso de ambiente de trabalho podem até afetar a sua imagem (status). O receio do que as pessoas podem pensar o sentimento de invasão de privacidade e/ou medo de não obter o apoio que esperam para suas limitações e necessidades, faz com que elas se fechem, dificultando assim a abertura para a interação e troca de *Feedback*, tão necessário em uma relação.

Quando nos percebemos que estamos contribuindo para o problema e que precisaremos mudar algo em nós mesmos para melhorarmos a validação do Feedback, poderemos agravar o problema, nos fechando (negação) e passando ao outro toda culpa, apontando seus erros e até mesmo agredindo-o

A resolução de alguns problemas pode se dá através do reconhecimento de alguns traços da nossa personalidade que até então tentamos disfarçar. Procurando pensar no assunto, poderemos melhorar nossa conduta, contribuindo assim para uma melhor relação e troca de Feedback.

Muitas vezes as pessoas não estão preparadas, psicologicamente para receber feedback, sendo assim elas os interpretam mal e se sentem magoadas com a intervenção, pois feedback em nossa cultura, ainda é percebido como uma crítica e implicará em reações emocionais imprevisíveis. Mesmo com toda a dificuldade é muito importante para nós darmos e recebermos feedback, seja ele positiva ou negativo para que possamos avaliar e corrigir os nossos erros e com isso melhorarmos como pessoas.

Para superar as dificuldades de dar e receber Feedback, é necessário uma relação de confiança recíproca e o reconhecimento de que Feedback é um processo conjunto, diminuindo assim as barreiras entre o

comunicador e o receptor. Devemos aprender a ouvir e expressar nossas opiniões sem reações emocionais defensivas e/ou ofensivas intensas.

Todos nós gostamos de dar conselhos, pois de certa forma, isso nos faz sentirnos importantes, porém poderá vir daí o perigo de pensar no Feedback como uma forma de mostrar nossa inteligência e habilidade, não contribuindo assim para a verdadeira utilidade do Feedback para o receptor.

Feedback de Grupo:

O grupo também tem necessidade de receber informações sobre o seu desempenho. Ele pode precisar saber se há muita rigidez nos procedimentos, se está havendo utilização de pessoas e de recursos, qual o grau de confiança no líder e outras informações sobre o seu nível de maturidade como grupo.

Os mesmos problemas envolvidos no feedback individual estão presentes no grupo em maior ou menor grau. Assim, o grupo pode receber feedback de:

- Membros atuando como participantes-observadores.
- Membros selecionados para desempenhar uma função específica de observador para o grupo.
- Consultores externos ou especialistas que vêm para fazer observações, valendo-se de perspectivas mais objetivas.
- Formulários, questionários, folhas de reação, entrevistas.

À medida que os membros amadurecem e desenvolvem suas habilidades em dar e receber feedback individual, tornam-se, também, hábeis em dar feedback ao grupo como um todo, sempre que necessário e oportuno.

Os resultados individuais também servem de feedback individual: cada membro do grupo recebe um quadro com autopercepção e heteropercepção de seu superior imediato e de três subordinados seus.

A sessão de feedback é uma das mais ricas do laboratório de treinamento, tanto a nível individual quanto a nível grupal, permitindo aos membros processarem as informações individuais e grupais, sem defensividade, num clima aberto, de apoio mútuo e com abordagem de resolução de problemas.

Alguns aspectos importantes que devem ser considerados dentro de uma organização para facilitar na interação interpessoal, satisfazendo o próprio funcionário, o chefe e a empresa.

Fatores que contribuem para que a organização tenha equipes consolidadas ou em formação em que seus participantes tenham tais capacidades:

- Propor mudanças nas quais acreditam;
- Discutir as mudanças propostas, procurando compreender suas causas e avaliando as conseqüências;
- Encorajar uns aos outros a expressarem suas idéias e seu potencial;
- Buscar e repassar os conhecimentos;
- Assumir a responsabilidade pelos resultados que a equipe produz;
- Identificar e administrar conflitos na equipe, entre equipes, com fornecedores e clientes;
- Negociar e aperfeiçoar recursos;
- Dar e solicitar feedback;
- Dar e solicitar apoio;
- Desenvolver nas pessoas essa difícil habilidade de dar e buscar feedback;
- Aperfeiçoar os resultados da empresa;
- Ajudar a evitar erros e potencializar acertos;
- Apoiar a linha de frente a deixar no cliente um gostinho de "quero mais";

Implantar acompanhamento e feedback do desempenho:

- Definição de resultados a serem atingidos;
- Sistemática de mensuração de resultados;
- Definição de planos de autodesenvolvimento;
- Sistemática de feedback;

Acompanhar evolução das pessoas:

- Definir resultados a serem atingidos;
- Pesquisar periodicamente a satisfação do cliente;
- Acompanhar planos de autodesenvolvimento;
- Dar periodicamente feedback aos fornecedores;
- Rever continuamente os procedimentos para garantir resultados;

Conclusão:

O feedback tem como finalidade ajudar o outro a fazer algo de forma diferente no futuro, ou seja, melhorar habilidades e comportamentos, proporcionando assim, melhorias nas relações interpessoais.

Ao dar um feedback, este deverá ser especificamente sobre o comportamento e não sobre a identidade de uma pessoa, sempre se baseando no quanto às pessoas estão receptivas a isso, pois nem todos estão preparados psicologicamente para receber críticas construtivas e com isso melhorar sua conduta a fim de atingir os objetivos individuais e/ou do grupo. Sempre procurando fazer de uma forma em que o indivíduo não se sinta acuado e tome uma atitude defensiva, não recebendo adequadamente o Feedback.

Ex.: Eu vi que você desempenhou ... muito bem ontem.

Deve-se focalizar o comportamento da pessoa e não a pessoa em si, pois tratar uma pessoa como se ela fosse o seu próprio comportamento só irá reforçá-la negativamente, inviabilizando o Feedback.

4.2 - COMPREENSÕES EMPÁTICAS

A compreensão dos outros, um dos aspectos mais importantes nas relações humanas, é a aptidão de se colocar no lugar do outro, ou seja, ver e perceber com os olhos do outro. A essa aptidão denominamos sensibilidade social ou empatia.

Entende-se que empatia é diferente de simpatia, de antipatia ou de apatia. Simpatia você sente em relação ao outro, quando esse outro lhe remonta lembranças, atitudes, idéias que lhe são agradáveis, que lhe atraem. Se tenho simpatia por Maria, sinto-me alegre se ela está alegre, triste se está triste e vibro com seus sucessos.

Na atitude empática compreendo como Maria se sente (alegre ou triste) e sua maneira de agir em função desses sentimentos, mas não me envolvo neles. Sou capaz de compreendê-la, mas não de sentir o que ela sente (simpatia). A atitude empática independe da simpatia, não precisamos gostar nem simpatizar com a pessoa, precisamos ter sensibilidade para compreender como a pessoa se sente frente a uma determinada situação ou sentimento.

Se você for lidar com pessoas, você deverá:

- d) Compreender as pessoas (sensibilidade social, empatia);
- e) Ter flexibilidade de ação (comportamento) em função das atitudes e sentimentos que você conseguiu empatizar.

Flexibilidade de comportamento significa que você deve conduzir-se apropriadamente numa situação dada, com determinada pessoa. Veja os casos que seguem:

Se Maria – criança de 05 anos me agride;

Se Paulo – um adolescente de 13 anos me agride;

Se meu pai – um adulto me agride;

Se meu chefe – também adulto me agride;

Se minha namorada – a quem amo, me agride...

...não posso ter uma reação uniforme para com todos os casos. Se assim agir, não terei flexibilidade de comportamento, me faltou empatia (compreender o comportamento de cada um, com as suas peculiaridades).

Isso significa que devo ter um repertório de condutas que varia conforme a situação e a pessoa.



Este tipo de comportamento você poderá desenvolver submetendo-se a um treinamento em sensibilidade social e flexibilidade de comportamento.

Você poderá começar a desenvolver sensibilidade social e flexibilidade de comportamento através- de:

- a) Melhor conhecimento de si próprio;
- b) Melhor compreensão dos outros;
- c) Melhor convivência em grupo;

Desenvolvimento de aptidões para um relacionamento mais eficiente com os outros.

5. MOTIVAÇÃO

“Fica estabelecida a possibilidade de sonhar coisas impossíveis e de caminhar livremente em direção aos sonhos.” Luciano Luppi

Conceito de Motivação

Conjunto de forças internas que mobilizarão o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio.

A palavra motivação vem do latim *movere*, que significa "mover". A motivação é, então, aquilo que é susceptível de mover o indivíduo, de o levar a agir para atingir algo (o objetivo), e de lhe produzir um comportamento orientado.

Ciclo motivacional:

- 1. Necessidade.** É o motivo, a razão de ser da ação. É provocada por um estado de desequilíbrio devido a uma carência ou privação (ex. falta de alimento no organismo).
- 2. Impulso ou pulsão.** É a atividade desenvolvida pela necessidade ou motivo, isto é, a energia interna que impele o indivíduo a agir num dado sentido. (Ex. força que move o indivíduo para obter comida).
- 3. Resposta.** É a atividade desenvolvida e desencadeada pela pulsão para atingir algo. (Ex. procurar comida).
- 4. Incentivo.** É o objetivo para o qual se orienta a ação. (Ex. ingerir o alimento).
- 5. Saciedade.** É a satisfação decorrente de se ter atingido o objetivo pretendido (depois de se ter ingerido o alimento, a fome desaparece).

Este comportamento seqüencial volta a repetir-se sempre que se repete a necessidade que o provoca.

Tipos de Motivação

Não existe uma classificação para as motivações, mas várias. As motivações podem classificar-se em dois grandes grupos:

1. Motivações fisiológicas (primárias, básicas, biológicas, orgânicas): as que estão ligadas à sobrevivência do organismo e não resultam de uma aprendizagem. Elas provocam no organismo certos impulsos para o restabelecimento do seu equilíbrio. Estas motivações encontram-se estreitamente ligadas com determinado estado interno do organismo. Exemplos: respiração, fome, sede, sexo, evitar o frio e o calor, sono, etc. A homeostasia designa o mecanismo que regula o equilíbrio interno do organismo.

2. Motivações sociais (secundárias, culturais): as que dependem essencialmente de aprendizagens, isto é, foram adquiridas no processo de socialização. Exemplos: Necessidade de convivência (afiliação), de reconhecimento, de êxito social, de segurança, etc. Este grupo pode ser subdividido, por exemplo, entre motivações sociais centradas no indivíduo e ou centradas na sociedade.

a). Centradas no indivíduo (autoafirmação): desejo de segurança, de ser aceito, de pertencer a um grupo, de alcançar um estatuto social elevado, de enriquecer, etc.

b). Centradas na sociedade (independentes dos nossos interesses particulares): respeito pelo próximo, de solidariedade, de amizade, de amor, etc.

Há que questione esta divisão das motivações, afirmando que todas elas têm um fundo comum: a busca do prazer, o único e verdadeiro motivo de todas as ações humanas.

Frustração

Quando o indivíduo está motivado para atingir um dado objetivo, e por um obstáculo qualquer não o consegue atingir, vive um estado de frustração. Este sentimento depende de muitos fatores: personalidade do sujeito, idade, natureza da motivação, tipo de obstáculo, etc.

Reações à frustração. Não existe uma reação tipo para determinada frustração, as respostas às frustrações dependem de muitos fatores como acima aludimos.

Comportamentos resultantes da frustração:

1. Agressão (direta ou deslocada). Esta agressão denomina-se direta quando é dirigida contra a fonte que provocou a frustração, e deslocada se dirige para outras pessoas ou objetos. Ex. A criança agride o pai que a impede de brincar (agressão direta); A criança proibida de brincar, destrói os brinquedos com que o pai a impede de brincar (agressão deslocada);

Ao longo do processo de socialização, o indivíduo aprende a lidar com as frustrações, inibindo, deslocando, dissimulando, ou compensando as suas manifestações de agressividade. Em situações extremas, o indivíduo pode dirigir as suas manifestações de agressividade deslocada para ele próprio (auto-agressão).

2. Apatia (indiferença ou inatividade). Face a contínuas frustrações o indivíduo pode cair na reação apática (indiferença perante a fonte da frustração). A pulsão motivadora do comportamento é reduzida ou eliminada.

Conflito

Estado de tensão que resulta de uma tensão interior vivida pelo sujeito quando se debate com motivações inconciliáveis.

Kurt Lewin classificou os conflitos em três grupos:

1. Conflito aproximação/ aproximação. Decisão sobre duas coisas desejáveis, mas incompatíveis. Ex.: Escolher entre uma festa e uma viagem;

2. Conflito afastamento/ aproximação. Decisão sobre algo que comporta aspectos positivos, mas também negativos. Ex. Fazer uma viagem, mas ficar sem dinheiro.

3. Conflito afastamento/ afastamento. Decisão sobre duas coisas igualmente desagradáveis, mas inevitáveis. Ex.: Para uma criança - comer a sopa ou ir para a cama;

Teorias da Motivação

Principais teorias:

1. Teoria de Abraham Maslow. Este psicólogo, fundador da psicologia humanista, descreve o processo como o indivíduo passa das necessidades básicas, como se alimentar, a necessidades superiores como as cognitivas ou estéticas. Maslow estabelece uma estrutura hierarquia das necessidades partindo da ideia que se não se satisfaz uma necessidade básica, torna-se impossível satisfazer outras de ordem superior. Se tivermos fome

(necessidade fisiológica), por exemplo, somos incapazes de nos concentrarmos em atividades estéticas. Esta idéia aplica-se a todas as atividades da vida humana, afirmando também que todos os homens aspiram à auto-realização plena das suas potencialidades.

Hierarquia das motivações (por ordem crescente):

1. Necessidades fisiológicas (água, luz solar, alimento, oxigênio, sexo, alojamento);
2. Necessidades de segurança (estar livre do medo e das ameaças, de não depender de ninguém, de autonomia, de não estar abandonado, de proteção, de confidencialidade, de intimidade, de viver num ambiente equilibrado);
3. Necessidades de afeto ou de pertença (afiliação, afeto, companheirismo, relações interpessoais, conforto, comunicação, dar e receber amor);
4. Necessidades de prestígio e estima social (respeito pela própria dignidade pessoal, elogio merecido, auto-estima, individualidade, identidade sexual, reconhecimento);
5. Necessidades de autorealização e criatividade (autoexpressão, utilidade, criatividade, produção, diversão e ócio);
6. Cognitivas e de curiosidade, de conhecer o mundo (saber, inteligência, estudo, compreensão, estimulação, valia pessoal);
7. Estéticas (realização de possibilidades, autonomia pessoal, ordem, beleza, intimidade, verdade, objetivos espirituais).

2. Teoria Psicanalítica. O comportamento do indivíduo é motivado por uma energia libidinal, que se manifesta sob a forma de pulsões. As satisfações destas pulsões diminuem a tensão no indivíduo, mas também produzem prazer nem sempre esta satisfação se revela aceitável, o que origina frustrações e conflitos.

A fim de evitar as frustrações e os conflitos, e tendo em vista diminuir a tensão interna, os mecanismos de controlo do ego (Eu), recorrem a várias estratégias para a controlarem estas tensões e obterem alguma satisfação das pulsões na maior parte tratam-se de respostas elaboradas pelo inconsciente, sem que o indivíduo se dê conta disso.

Principais mecanismos de defesa do ego:

- **Recalcamento:** Processo de esquecimento inconsciente de lembranças desagradáveis. Os desejos e sentimentos inaceitáveis são mantidos no inconsciente.
- **Repressão:** Processo voluntário e consciente pelo qual o indivíduo esquece ou repele da consciência lembranças desagradáveis.
- **Regressão:** Retorno do indivíduo a formas de comportamento próprias de uma idade inferior à sua, nomeadamente a aquelas em que se sentia seguro e confiante.
- **Projeção:** Os desejos próprios são atribuídos a outras pessoas. O indivíduo atribui a outros desejos que são seus.

- **Identificação.** Adoção de comportamentos daqueles que nos impressionam e se nos impõe como modelos de comportamento.

- **Sublimação:** Substituição do objetivo da pulsão por outro socialmente aceite e estimável. Deste modo o desejo é satisfeito de modo indireto.

- **Racionalização:** Justificação, a posteriori, com o intuito de evitar sentimentos de inferioridade que ponham em risco a auto-estima.

- **Compensação:** Realização de atividades inferiores para compensar outras tidas como superiores, mas face às mesmas o indivíduo manifesta medos ou assume certas incapacidades para a sua realização.

- **Transferência:** Mudança de um objeto proibido das pulsões para outro, relacionado com aquele, mas socialmente aceitável e socialmente aceitável.

- **Fantasia.**