

Cadernos da



**SBDG**

Sociedade Brasileira de  
Dinâmica dos Grupos

86

---

Trabalhos apresentados por ocasião da conclusão do 116º  
Grupo de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos,  
realizado na cidade de Porto Alegre, RS,  
de 10 de março de 2005 a 27 de outubro de 2006.

*Coordenação:*

Alessandra Martini Moesch, Especialista  
Saara Maria Silveira Hauber, Didata

Porto Alegre  
2006



# SBDG

**Sociedade Brasileira de  
Dinâmica dos Grupos**

---

Travessa La Salle, 75  
Bairro Menino Deus  
CEP 90130-120 Porto Alegre/RS  
Telefone: (51) 3028.9114 e 3061.9115  
E-mail: [sbdg@sbdg.org.br](mailto:sbdg@sbdg.org.br)  
Site: [www.sbdg.org.br](http://www.sbdg.org.br)

---

## CONSELHO DIRETOR

|  |   |
|--|---|
| Presidente                             | Samara M <sup>a</sup> M. Ferreira Costa e Silva |
| Vice-Presidente                        | Eliane de Melo Meira Rank                       |
| Diretor Administrativo-Financeiro      | Geime Rozanski                                  |
| Vice-Diretor Administrativo-Financeiro | Roberto Scola                                   |
| Diretora de Educação                   | Carmem Maria Sant'Anna                          |
| Vice-Diretor de Educação               | Marcel Paranhos Dias                            |

---

Os textos são de responsabilidade dos respectivos autores,  
não representando necessariamente  
o ponto de vista da SBDG.

---

*Editoração e gravação:*  
Suliani – Editografia Ltda.  
Fone/fax (51) 3384.8579 e-mail: [editor@suliani.com.br](mailto:editor@suliani.com.br)

---

## **NÚCLEOS**

### **Núcleo RS**

GESTOR GERAL: Mara Maru dos Santos  
GESTOR ADM.-FINANCEIRO: Suzana Zimmer  
GESTOR DE EVENTOS: Doralício Siqueira Filho  
VICE-GESTOR DE EVENTOS: André Beneduzi

### **Núcleo SC**

GESTOR GERAL: Emiliana Simas Cardoso da Silva  
GESTOR ADM.-FINANCEIRO: Carmem Sinzato  
GESTOR DE EVENTOS: João Carlos Machado  
VICE-GESTOR DE EVENTOS: Maria Alexandra Cardoso da Silva

### **Núcleo PR**

GESTOR GERAL: Helena M<sup>a</sup> França Sundin  
GESTOR ADM.-FINANCEIRO: Suely do Rocio Pucci  
GESTOR DE EVENTOS: Laucemir Pessine  
VICE-GESTOR DE EVENTOS: Ana Silvia A. Borgo

### **Núcleo PA**

GESTOR GERAL Mauro Nogueira de Oliveira  
GESTOR ADM.FINANCEIRO: Rosa M<sup>a</sup> Campos de Souza  
GESTOR DE EVENTOS: Rosa Helena Gonçalves Moreira  
VICE GESTOR DE EVENTOS: M<sup>a</sup> Zenaide Marques Pereira

### **Núcleo MS**

GESTOR GERAL: Maria Selma Perez  
GESTOR ADM.-FINANCEIRO: Luciana Rezende  
GESTOR DE EVENTOS: Miriam de Paula Junqueira Netto  
VICE-GESTOR DE EVENTOS: Márcia Fachini

## **Apresentação**

Os artigos aqui transcritos foram suscitados no transcorrer do processo deste grupo e refletem inquietações, questionamentos, desejos de ampliar conhecimentos, compondo uma especial produção.

Parabéns aos subgrupos pelas escolhas e desenvolvimento de temas instigantes, que transitam pelo estudo do modelo Tavistock, pela elucidação da identificação no campo grupal, pelo processo de *feedback*, pela correlação entre liderança, narcisismo e poder.

Queremos registrar nossa alegria com os resultados do investimento do grupo, com o término desta etapa, que vislumbra, ao mesmo tempo, novos tempos e recomeços, agora enriquecidos pelos afetos, pelas trocas e por todos os aprendizados vivenciados na construção dos trabalhos e no transcorrer da formação!

Ao leitor nosso desejo de que os textos sejam inspiradores diante das inúmeras possibilidades e facetas do estudo da dinâmica dos grupos!

*ALESSANDRA MOESCH, Especialista*  
*SAARA HAUBER, Didata*

## *Sumário*

---

### O modelo Tavistock e o desenvolvimento da liderança, autoridade e poder nos grupos

Adriana Birman Zilberman

Braz Durval Nunes

Cristina Helena Amaral

Fátima Clarice Nunes de Oliveira

Mariana Rech Rodrigues

Teresinha Aparecida Dorigon Vieira

### Galeria de espelhos: a identificação no processo grupal

Aline da Rosa Clezar

Camila Barbiani Salaverry

Florência Graeff Schwartzman

Gabriela Souza Pezzi

Miguel Frizon Guadagnin

### Feedback nos grupos – Um estudo comparativo

Cristina Canovas de Moura

Daniela Carlesso

Fernando Fries do Amaral

Gabriela Vellinho Simch

Mylene Dias Rezende

### Liderança, narcisismo e poder – Impactos no funcionamento das equipes na organização RH

Adriana Bartels

Lívia Cristina Dreger Tarasconi

Márcia Diehl

Rosângela Ligabue

Skeny Kim

## **O modelo Tavistock e o desenvolvimento da liderança, autoridade e poder nos grupos**

ADRIANA BIRMANN ZILBERMAN  
BRAZ DURVAL NUNES  
CRISTINA HELENA AMARAL  
FÁTIMA CLARICE NUNES DE OLIVEIRA  
MARIANA RECH RODRIGUES  
TERESINHA APARECIDA DORIGON VIEIRA



### **AGRADECIMENTOS**

Nossos agradecimentos às coordenadoras,  
Saara Hauber e Alessandra Moesch,  
pelo acompanhamento na descoberta e construção de nosso conhecimento.

Ao grupo, que compartilhou conosco partes de sua vida,  
fazendo-nos perceber  
a complexidade e riqueza do processo grupal.

Aos experts no tema do trabalho,  
Neidí Schneider e Mauro Nogueira,  
que contribuíram com sua singular experiência  
para construção deste trabalho.

Aos que amamos, que, mesmo sem saber,  
participaram dessa vivência ímpar em nossas vidas.

## EPIGRAFE

### Quase Sem Querer

Legião Urbana

Tenho andado distraído,  
Impaciente e indeciso  
E ainda estou confuso.  
Só que agora é diferente:  
Estou tão tranquilo  
E tão contente.

Quantas chances desperdicei  
Quando o que eu mais queria  
Era provar pra todo o mundo  
Que eu não precisava  
Provar nada pra ninguém.

Me fiz em mil pedaços  
Pra você juntar  
E queria sempre achar  
Explicação pro que eu sentia.  
Como um anjo caído  
Fiz questão de esquecer  
Que mentir pra si mesmo  
É sempre a pior mentira.

Mas não sou mais  
Tão criança a ponto de saber  
Tudo.

Já não me preocupo  
Se eu não sei por quê  
Às vezes o que eu vejo  
Quase ninguém vê

E eu sei que você sabe  
Quase sem querer  
Que eu vejo o mesmo que você.

Tão correto e tão bonito:  
O infinito é realmente  
Um dos deuses mais lindos.  
Sei que às vezes uso  
Palavras repetidas  
Mas quais são as palavras  
Que nunca são ditas?

Me disseram que você estava chorando  
E foi então que percebi  
Como lhe quero tanto.

Já não me preocupo  
Se eu não sei por quê  
Às vezes o que eu vejo  
Quase ninguém vê

E eu sei que você sabe  
Quase sem querer  
Que eu quero o mesmo que você.

**Resumo** – O trabalho traz como tema central o estudo do modelo Tavistock e suas implicações nos grupos. É chamado de modelo Tavistock, pois entendemos que o exercício do mesmo vai além de uma técnica grupal. Este modelo não apresenta uma proposta estruturada, pelo contrário, desarticula totalmente um grupo, com objetivo de fazer emergir dele ansiedades primitivas que mobilizem as relações de poder, autoridade e liderança. Utilizamos como aporte teórico Wilfred R. Bion, considerado o criador do modelo e aprofundamos com base na literatura contemporânea os conceitos norteadores do modelo – relações de poder, autoridade e liderança. À luz dessas teorias, num segundo momento, refletimos sobre a vivência de laboratório num grupo de desenvolvimento interpessoal e a aprendizagem adquirida a partir daí. Além disso, o fato inovador é que o grupo *Águia* vivenciou uma segunda experiência do exercício, que serviu de experimentação e aprendizado para o grupo.



## SUMÁRIO

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | INTRODUÇÃO .....  | 4  |
| 2   | JUSTIFICATIVA .....   | 4  |
| 3   | FOCO DO TEMA .....  | 5  |
| 4   | OBJETIVOS .....   | 5  |
| 5   | REVISÃO DA LITERATURA .....   | 5  |
|     | 5.1 A teoria de Bion.....   | 5  |
|     | 5.2 Autobio(n)grafia.....   | 6  |
|     | 5.3 O trabalho com grupos .....                                     | 6  |
|     | 5.3.1 A teoria dos grupos de Bion.....                              | 7  |
|     | 5.3.2 Mentalidade grupal – cultura do grupo .....                   | 8  |
|     | 5.3.3 Suposto básico.....   | 8  |
|     | 5.3.4 Grupo de suposto básico .....                                 | 9  |
|     | 5.3.5 Grupo de trabalho .....                                       | 9  |
|     | 5.4 O legado de Bion.....   | 10 |
| 6   | O MODELO E O EXERCÍCIO DO TAVISTOCK .....                           | 11 |
|     | 6.1 Histórico do modelo Tavistock .....                             | 11 |
|     | 6.2 Objetivos e atividades do laboratório .....                     | 12 |
|     | 6.3 Tavistock como exercício .....                                  | 13 |
|     | 6.4 A postura do coordenador de grupos no exercício Tavistock ..... | 13 |
|     | 6.5 A tarefa do coordenador de grupos no exercício Tavistock.....   | 14 |
| 7   | CONCEITOS NORTEADORES DO MODELO TAVISTOCK .....                     | 14 |
|     | 7.1 Liderança.....  | 14 |
|     | 7.1.1 O contexto da palavra líder .....                             | 15 |
|     | 7.1.2 Estilos de liderança .....                                    | 15 |
|     | 7.1.2.1 Autocrático.....  | 15 |
|     | 7.1.2.2 Democrático .....   | 15 |
|     | 7.1.2.3 Laissez-faire .....   | 15 |
|     | 7.2 Poder e autoridade.....   | 17 |
| 8   | MÉTODO.....   | 18 |
| 9   | ANÁLISE DE RESULTADOS .....   | 19 |
|     | 9.1 Grupo Águia – o primeiro vôo .....                              | 19 |
|     | 9.2 Grupo Águia – o vôo experimental.....                           | 27 |
| 10  | CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | 29 |
| 11. | REFERÊNCIAS .....   | 31 |
|     | DADOS DE IDENTIFICAÇÃO.....   | 33 |
|     | ANEXO.....  | 34 |

## 1 INTRODUÇÃO

A habilidade de um indivíduo ou de um grupo para assumir liderança efetiva é determinada em grande parte, pela maneira como a autoridade é investida no indivíduo ou no grupo pelos outros. Podemos ensinar as pessoas a pensar? Temos poder para legitimar ou destruir concepções que alguém traz como suas verdades absolutas, seus sentimentos? Nesse sentido, é estimulante reconhecer que ninguém nasce sabendo pensar. Que pensar se aprende. Pensar se desenvolve e educa. No desenvolvimento do pensar, a imaginação é o único espaço em que somos realmente livres para criar e recriar o mundo a seu bel-prazer através de nossas percepções.

O presente trabalho tem por meta central, discutir questões pertinentes ao poder, autoridade e liderança, partindo da experiência do modelo Tavistock vivenciada no processo grupal de um grupo de desenvolvimento interpessoal, ficticiamente denominado *Águia*.

A liderança, autoridade e poder são considerados os principais alicerces do modelo Tavistock, portanto pretendemos entrelaçar o significado desses aspectos com a experiência grupal do modelo de Tavistock.

A Metodologia de investigação utilizada buscou trazer à tona para reflexão os sentimentos e comportamentos mobilizados no grupo durante a vivência do modelo Tavistock em dois momentos: o primeiro aplicado pela coordenação formal do curso no primeiro dia de encontro, e, o segundo, por dois membros do grupo que realizaram uma coordenação experimental.

Este estudo contempla a aprendizagem adquirida com a experiência do exercício Tavistock e o despertar do potencial para as relações de poder, autoridade e liderança em processos grupais.

Não temos a pretensão de que este trabalho venha a preencher todas as lacunas sobre o modelo e o tema abordado, mas sim, provocar a reflexão acerca da vivência do exercício do modelo Tavistock.

## 2 JUSTIFICATIVA

No decorrer do curso, muitos foram os sentimentos, percepções e vivências que o grupo *Águia* experimentou. Dentre eles mereceu destaque o modelo Tavistock.

A curiosidade quanto aos limites e possibilidades de aplicações do modelo tornou-se mola fundamental que impulsionou nossa investigação. O modelo mobilizou em vários momentos lembranças e discussões no decorrer do curso. O que levou estes a formularem suposições a respeito da aplicabilidade deste recurso.

As percepções oriundas da aplicação do Tavistock, um recurso extremamente marcante por suas características, propiciaram a análise de inúmeros movimentos, manifestações, atitudes, e por isso despertando o interesse em avaliarmos a importância do modelo dentro do processo grupal.

A obra organizada por Zimerman retrata com precisão e nitidez o objetivo do modelo Tavistock no processo grupal: “com base na crença de que a liderança e o exercício da autoridade exigem sensibilidade face aos sentimentos e as atitudes dos outros, capacidade de compreender o que se passa dentro de um grupo, tanto no seu latente quanto no manifesto, e habilidade de agir de maneira a contribuir para a realização das tarefas ine-

rentes ao grupo” (Zimerman, 1997). Por estas razões fomos motivados a investigar com mais profundidade esta temática.

### 3 FOCO DO TEMA

A luz de Bion, entendemos que todo grupo funciona conjuntamente em dois níveis: um consciente, o nível tarefa e onde a liderança é exercida, geralmente, por uma autoridade formal e outro nível inconsciente, o nível emoção, cuja liderança (as) emerge no grupo a serviço dos pressupostos básicos: acasalamento, dependência e luta-fuga. Nosso trabalho encontra-se nesse contexto, uma experiência de laboratório em um grupo de desenvolvimento interpessoal que apresenta, como todo grupo, estes dois níveis, que não são estanques, e pelo contrário, podem caminhar juntos.

Nosso estudo se baseará no emergir da liderança, poder e autoridade e na flutuação destes papéis no grupo *Águia*. A questão central será refletir e discutir sobre aprendizagem adquirida com a experiência do exercício Tavistock dentro deste grupo e suas implicações em processos grupais.

### 4 OBJETIVOS

#### **Objetivo geral:**

Refletir e discutir questões pertinentes ao poder, autoridade e liderança, partindo da experiência do modelo Tavistock vivenciada no processo grupal de um grupo de desenvolvimento interpessoal.

#### **Objetivos específicos:**

- Compreender o processo de aplicação do Tavistock no Grupo *Águia*;
- Refletir sobre os sentimentos mobilizados durante a aplicação do exercício;
- Identificar os três eixos que embasam o modelo Tavistock no processo grupal, bem como compreender sua manifestação dentro do Grupo *Águia*.

### 5 REVISÃO DA LITERATURA

O presente trabalho, para fins didáticos, apresentará a seguinte estrutura: no primeiro item da revisão será abordada a teoria de Bion e suas implicações na construção do modelo Tavistock, posteriormente tratar-se-á do modelo propriamente dito e após sobre os conceitos embasadores do exercício utilizado.

#### 5.1 A teoria de Bion

Neste capítulo estaremos aprofundando a teoria de grupos de Bion, considerado o criador do modelo “Tavistock” para o estudo do poder, autoridade e liderança.

## 5.2 Autbio(n)grafia

Wilfred Ruprecht Bion nasceu na cidade de Mutra, na Índia, em 1897, pois seu pai, um engenheiro britânico estava prestando um serviço para o governo.

Participou da Primeira Guerra Mundial e saiu como herói, porém logo abandonou esta carreira e seguiu para Universidade de Oxford, na área dos historiadores.

De acordo com Zimerman (1995), no campo das ciências humanísticas merecem destaque os seguintes pontos:

- Bion estudou arte moderna com profundidade;
- Foi graduado em letras com distinção;
- Foi um estudioso de Filosofia, Teologia, Lingüística, sendo professor de História e Literatura;
- Ao conhecer os livros de Freud, ficou fascinado e decidiu fazer medicina e tornar-se psicanalista;
- Graduou-se médico aos 33 anos;
- Em pouco tempo, iniciou a prática de Psiquiatria, tendo se empregado na Tavistock Clinic, onde encontrou maior afinidade com o grupo que estudava psicanálise.

Bion iniciou sua primeira análise com J. Rickmann, um ex analisando de Freud. Esta análise foi interrompida pela 2ª Guerra Mundial. Eles voltaram a ser encontrados como colegas no Hospital Northfield.

Bion ainda trabalhava na Tavistock Clinic quando voltou ao exército em 1940, em plena guerra. Passou a se dedicar à reabilitação dos pilotos da Força Aérea. Com o término da 2ª Guerra, ele volta para Tavistock e dedica-se a trabalhar com grupos compostos por pessoas da cúpula diretiva da clínica e que detinham funções de poder.

A partir de 1945, começa uma segunda análise, agora com Melanie Klein. Neste período várias mudanças aconteceram em sua pessoa e com sua vida. Desde cedo, foi considerado como sendo um “brilhante discípulo de M. Klein” (Zimerman, 1995).

Vale destacar a forma como Bion iniciou uma conferência certa vez: “Estou curioso para saber o que vou dizer esta noite”. Zimerman considera que isso pode ter parecido uma brincadeira dele, mas não, isto comprovava a forma como construía seu pensamento, uma forma livre sem ocupação de sua mente com conceitos já firmemente estabelecidos.

Com sua personalidade invulgar e imprevisível, deixou diversas imagens no mundo psicanalítico: para muitos ele é o terceiro gênio da psicanálise, depois de Freud e M. Klein. Para outros, na oposição, ele não passa de “um tautólogo, algo esquizóide e místico” (Zimerman, 1995), que deu uma nova e estranha roupagem a conceitos já estabelecidos.

Em novembro de 1979, em uma viagem a Inglaterra, Bion faleceu de leucemia mieloide aguda, na cidade de Oxford, aos 82 anos de idade.

## 5.3 O trabalho com grupos

Os trabalhos de Bion com grupos são de grande relevância na sua produção científica, por um lado por ser onde foi reconhecida a presença de mecanismos psicóticos, e isso lhe ajudou na atuação com pacientes esquizofrênicos e por outro, por ser onde Bion

tornou-se internacionalmente conhecido, o que lhe abriu as portas para mostrar outras facetas de seus estudos.

Bion iniciou seus trabalhos com grupos na ala de reabilitação de militares do Hospital Nothfield. Lá executou um plano de reuniões coletivas, onde se discutiam os problemas comuns a todos, e se estabeleciam programas e exercício e atividades. Por razões que não bem esclarecidas, esta experiência durou apenas seis semanas. Imagina-se que a alta cúpula dos oficiais teria ficado preocupada com a alteração no clima do hospital.

Também criou novo método de seleção de oficiais. Propôs a técnica “grupo sem líder”, onde era proposta uma tarefa coletiva e os candidatos deveriam cumpri-la, sendo observados por vários selecionadores. Bion sintetizava a filosofia dessa seleção grupal em uma frase: “se um homem não consegue ser amigo de seus amigos, tampouco poderá ser inimigo de seus inimigos” (Zimerman, 1995).

Com o fim da Segunda Guerra, Bion retorna a Tavistock Clinic. Lá inicia um grupo com aproximadamente dez diretores e trabalha com eles em um clima de alta tensão grupal, com objetivos indefinidos, pois ao mesmo tempo o grupo era de integração institucional, formação técnica, e cunho psicoterapêutico. Como já tinha vivenciado anteriormente no hospital, essa experiência não durou muito tempo, porém mobilizou muito os participantes, sendo que alguns buscaram análise individual.

Passado algum tempo, Bion volta a formar um grupo com analistas que já tivessem tido experiências com grupos. A idéia inovadora era que cada um desses profissionais poderia funcionar como paciente, ou analista dos demais e assim todos se beneficiariam. Mais uma vez não teve êxito total, pois ao fim de um ano o grupo teve que encerrar por não terem mais participantes.

Mas Bion continuou suas experiências com grupos. Em 1948, organizou grupos somente com objetivo terapêutico. Com estes grupos, ele não estabelecia nenhuma regra de procedimento e não adiantava qualquer agenda. Sua idéia era convencer o grupo de doentes a aceitar como tarefa o estudo de suas tensões. Desta forma os participantes de voltavam a ele, esperando que ele fizesse alguma contribuição. Baseado então na psicanálise, ele esperava com alguma interpretação e a partir daí comunicava ao grupo o que estava sentindo com a situação. Conforme Bleandonu (1993) Bion sempre se expressava de forma clara e direta, suas intervenções eram raras e concisas. Se por acaso um membro do grupo fizesse uma consideração que ele estava formulando, ele se abstinha de fazê-la.

Foram destes grupos citados acima que Bion retirou material empírico para construir a sua teoria da dinâmica dos grupos.

### 5.3.1 *A teoria dos grupos de Bion*

Para referir-se aos fenômenos observados nos mais diversos grupos, Grimberg, Sor e Bianchedi (1973) explicam que Bion introduz uma terminologia específica que dá certa unidade aos traços comuns observados nas mais diversas experiências. São esses termos: mentalidade grupal, cultura grupal, supostos básicos, grupo de suposto básico e grupo de trabalho. Todos estes termos continuam presentes até hoje.

### 5.3.2 *Mentalidade grupal – cultura do grupo*

A hipótese de existência de uma mentalidade grupal deriva do fato de que o grupo funciona em muitas oportunidades como uma unidade, ainda que seus membros não tenham consciência e nem tenham se proposto a isso.

A mentalidade de grupos é “a expressão unânime da vontade do grupo, à qual o indivíduo contribui por maneiras das quais ele não se dá conta, influenciando-o desagradavelmente sempre que ele pensa ou se comporta de um modo que varie de acordo com os pressupostos básicos” (Bion, 1975, p. 57). Ela funcionaria de forma semelhante ao inconsciente para o indivíduo.

A organização do grupo em determinado momento pode ser vista como a resultante do interjogo entre a mentalidade grupal e os desejos do indivíduo. Esta organização, por mais primitiva que seja, é chamada por Bion de cultura do grupo. Este conceito inclui a estrutura adquirida pelo grupo em determinada situação, as tarefas que se propõe a realizar e a organização que ele adota para realizar estas tarefas.

A cultura do grupo é função da mentalidade grupal e dos desejos dos indivíduos que são fatores desta função. A organização que o grupo adota em determinado momento, um durante algum tempo, surge do conflito entre a vontade coletiva anônima e inconsciente e os desejos e necessidades dos indivíduos. Para dar maior precisão ao conceito de mentalidade grupal Bion introduz o de suposto básico.

### 5.3.3 *Suposto básico*

As suposições básicas são apontadas por emoções intensas e de origem primitiva, consideradas como básicas, por este motivo. Pode ser determinado em parte, pela organização que o grupo adota e o modo pelo qual encara a tarefa que deve realizar. As suposições básicas expressam algo como fantasias grupais, relacionadas com o modo de obter o seu objetivo ou satisfazer seus desejos. É importante destacar que estes supostos básicos são inconscientes e podem ser muito diferentes das opiniões conscientes e racionalizadas dos membros do grupo.

Bion descreveu três modalidades de supostos básicos. O primeiro é o suposto básico de dependência, que segundo Grimberg, Sor e Bianchedi (1973) a crença coletiva é de que existe um objeto externo cuja função é prover a segurança do grupo, um “organismo imaturo”.

Outro suposto básico é o de luta e fuga, que consiste na convicção do grupo de que existe um inimigo externo e que é necessário atacá-lo ou dele fugir.

O último suposto básico é o de acasalamento. E que pode ser entendida como a crença, coletiva e inconsciente de que independente das necessidades e desejos atuais do grupo, um acontecimento futuro ou um ser ainda por nascer, resolverá todos os problemas, uma esperança messiânica. Em outras palavras, estas esperanças podem estar depositadas em uma pessoa, uma idéia, um acontecimento que irá salvá-los e resolver todas as dificuldades.

Grimberg, Sor e Bianchedi (1973) ainda afirmam que “todos os supostos básicos são estados emocionais tendentes a virar frustração inerente ao aprendizado por experiência, aprendizado que implica esforço, dor e contato com a realidade”.

Zimmerman (1995) define que estas modalidades de suposto básico não se contra-põem entre si e sim o oposto, podem coexistir dentro de um mesmo grupo e terem o surgimento alternado.

#### 5.3.4 *Grupo de suposto básico*

Os integrantes do grupo que tomam parte na atividade chamada suposto básico fazem de forma automática e inevitável. Bion chama de *valência* à capacidade instintiva de participar na atividade mental e nas atividades do grupo, de acordo com os supostos básicos. Valência é um termo tirado da química (o número de combinações que um átomo estabelece com outros átomos) e designa a maior ou menor disposição do indivíduo para combinar-se na atividade de suposto básico.

Bion destaca que os grupos de suposto básico possuem formas típicas de se organizar, em particular no que se refere ao comportamento e liderança. Grimberg, Sor e Hanchedi (1973) fazem uma descrição a seguir dos diversos grupos conduzidos com a técnica proposta por Bion.

A cultura chamada *grupo de dependência*, que se baseia no suposto básico do mesmo nome, se organiza em busca de um líder que cumpra a função de prover a necessidade do grupo. O grupo de dependência tem no analista (ou coordenador) o papel de quem deve realizar ou direcionar todo o trabalho do grupo. Nota-se a perda quase total de juízo crítico, a passividades nos membros do grupo. Conforme relataremos posteriormente, este fato, não por coincidência, ocorreu no grupo Águia logo em sua formação, na técnica Tavistock.

A cultura chamada *grupo de luta e fuga* requer um tipo de líder com características paranóides e tirânicas. Este líder deve alimentar a idéia de que existe um inimigo dentro ou fora do grupo de quem é necessário defender-se ou dele fugir. Nos grupos terapêuticos este inimigo pode ser um membro do próprio grupo, o analista ou coordenador, suas falas, uma doença, etc.

Quando o analista ou coordenador é considerado este “inimigo”, o grupo ignora suas intervenções ou demonstra seu rechaço através de palavras e atitudes.

A cultura do *grupo de acasalamento* requer um líder com características messiânicas e de algum misticismo. A liderança está relacionada com um par que promete um filho, ou alguma idéia relacionada com o futuro, pode ser considerado como algo ou alguém que ainda não nasceu o “Messias”. Podemos resumir também como uma esperança messiânica de que uma idéia ou pessoa libertará o grupo de seus sentimentos de ódio, destruição ou desespero.

#### 5.3.5 *Grupo de trabalho*

Zimmerman (1997) destaca que Bion concebe que qualquer grupo se movimenta em dois planos: o primeiro que ele chama de “grupo de trabalho”, que trabalha no plano do consciente e está voltado para execução de alguma tarefa, junto com este encontra-se o grupo de suposto básico, relatado anteriormente e voltado predominantemente ao nível emocional primitivo que se manifesta em todo grupo.

Grimberg, Sor e Bianchedi (1973) destacam que o termo grupo de trabalho é usado por Bion para referir-se a um tipo particular de mentalidade grupal e à cultura que se origina desta

o grupo de trabalho requer de seus membros capacidade de cooperação e esforço; isso não se dá por valência e sim por certo amadurecimento e treinamento para participar dele. É um estado mental que requer contato com a realidade, tolerância à frustração, controle de emoções; é análogo, em suas características, ao Ego como instância psíquica descrita por Freud.

No grupo de trabalho, cada um dos membros contribui com o grupo de acordo com suas capacidades individuais e assim consegue-se um bom espírito de grupo. Por espírito de grupo, Bion (1970) entende que se trata de:

- a) Um propósito comum seja vencer um inimigo ou defender e nutrir um ideal ou uma construção criativa no campo das relações sociais;
- b) Um reconhecimento comum dos limites de cada membro, sua posição e sua função em relação às unidades ou grupos maiores;
- c) Capacidade de absorver novos membros e perder outros sem medo de perder a individualidade grupal.
- d) A liberdade dos subgrupos internos de terem limites exclusivos;
- e) Cada membro individual é valorizado por sua contribuição ao grupo e possui liberdade de movimentos dentro dele;
- f) O grupo deve ter capacidade de enfrentar descontentamentos dentro de si e possuir meios de tratar com ele.
- g) O tamanho mínimo do grupo é três.

Um grupo se encontra em trabalho terapêutico quando ele adquire conhecimento e experiência sobre os fatores que contribuem para o desenvolvimento de um bom espírito de grupo.

#### 5.4 O legado de Bion

Zimerman (1995) destaca que os trabalhos que Bion desenvolveu com grupos contribuíram para a evolução dos seguintes aspectos:

- 1) Ele foi o pioneiro de uma série de concepções originais acerca de dinâmica dos grupos e ainda empregou uma terminologia inovadora que até hoje é utilizada.
- 2) Bion proporcionou um melhor entendimento da dinâmica inconsciente profunda dos grupos, os supostos básicos, que coexistem ao nível de qualquer grupo de trabalho, que opera voltada para uma tarefa.
- 3) Foi o criador de uma tradição da terapia de grupo, o “estilo Tavistock”.
- 4) Em suas descobertas sobre a psicologia social dos grupos abriu as portas para a criação e surgimento das comunidades terapêuticas.
- 5) Os seus estudos acerca do “místico” (indivíduo contestador e inovador) com o *establishment*, aumentaram o entendimento da psicologia dos grandes grupos.
- 6) Criou um método original de seleção de oficiais nas Forças Armadas.



- 7) Propiciou o desenvolvimento de métodos de ensino e grupos.
- 8) Demonstrou um método de conduzir os debates com o grande público, pois geralmente utilizava dinâmicas de grupo com a platéia.
- 9) Realizou importante mudança na prática da psicoterapia analítica de grupo.
- 10) Toda contribuição de Bion sobre os grupos foi reunida em uma única obra: *Experiências em grupos* (1963).

Entendemos assim, que apesar de haver um relativo desinteresse de Bion pelo tema grupal, sendo inclusive confidenciado a seus amigos que sua analista, M. Klein, nunca vira com simpatia seus trabalhos com grupos e ainda os hostilizava, todas suas contribuições foram essenciais para a leitura da dinâmica dos grupos, o que repercute, sem dúvida, no grupo Águia.

## 6 O MODELO E O EXERCÍCIO DO TAVISTOCK

Neste capítulo, abordaremos a configuração dos *Study Groups*, tratados por Schneider, Osório, Oliveira e Estrougo (1997) como modelo Tavistock e a seguir apresentaremos o exercício Tavistock, configurado como um recurso utilizado para identificar liderança, poder e autoridade dentro dos grupos, de acordo com Oliveira (1997).

Bion identificou que os grupos funcionam, ao mesmo tempo, em dois níveis: um consciente, racional, objetivo, voltado para resultados, manifesto – o nível tarefa – cuja liderança, normalmente, é exercida, e o grupo tem a expectativa do manifesto dessa liderança; o outro nível, inconsciente, primitivo e latente – o nível emoção – na qual a liderança (ou lideranças) emerge no grupo a serviço de um dos pressupostos básicos: união (ou pareamento, ou acasalamento), dependência e luta-fuga (Oliveira, 1997).

### 6.1 Histórico do modelo Tavistock

A seguir relataremos um breve histórico sobre o laboratório: Exercício da Autoridade, Modelo Tavistock, conforme Schneider, Osório, Oliveira e Estrougo (1997, p. 415):

No final da Segunda Guerra Mundial, Willfred R. Bion, elaborou um trabalho na Clínica Tavistock, em Londres, com grupos de candidatos a papéis de liderança em cargos governamentais. A esses grupos foi dado o nome de “grupos de estudo” (*Study group*). Acredita-se a formação desses grupos ter sido a resposta britânica ao movimento de *T-Group* surgido nos Estados Unidos que também objetivavam estudar e trabalhar as pessoas para o exercerem autoridade e liderança nos grupos que fossem atuar.

Entre 1947 e 1948, funcionaram na Clínica Tavistock, os primeiros *Study Groups*. A coordenação deste trabalho era de Bion, e havia a participação de A. K. Rice, E. L. Trist e C. Sofer.

Conforme Schneider, Osório, Oliveira e Estrougo (1997, p. 416), “em 1957 surgiu o primeiro congresso baseado nas idéias de Bion, patrocinado pelo Instituto Tavistock de

Relações Humanas e pela universidade de Leicester, com o objetivo de estudar os processos de autoridade e liderança que ocorrem nos grupos”.

A partir desse momento, a Clínica Tavistock, a Universidade de Leicester, o Instituto Grubb, todos na Inglaterra, e o Instituto A. K. Rice e o NTL (Laboratórios Nacionais de Treinamento), nos EUA, realizaram vários congressos com esse enfoque. Num primeiro momento, os ingleses adotaram o termo “Congresso” para identificar essa metodologia de trabalho, pois não havia outra forma de reunir um grupo de pessoas para estudar seu funcionamento, e também porque durante o “Congresso” haveria palestras ministradas por especialistas, o que fez com que passassem a utilizar a expressão “Conferência”, utilizadas até os dias de hoje.

Em setembro de 1993, Neidí Margareth Schneider e Mauro Nogueira de Oliveira participaram da 56ª Conferência realizada pela Clínica Tavistock, em Londres, Inglaterra, U.K. Atendendo a idéia de trazer este trabalho para o nosso país, em meados 1995, em Porto Alegre, nasce o Grupo Orbis, que foi criado por profissionais multidisciplinares.

A formação das parcerias dentro do Grupo Orbis foi baseada pelo critério da multidisciplinaridade, a ousadia de inovar, a serenidade e competência nos seus respectivos campos profissionais.

## 6.2 Objetivos e atividades do laboratório

O laboratório tem como objetivo principal propiciar oportunidades para os membros do grupo vivenciarem e refletirem sobre o seu exercício de autoridade e liderança, através de eventos específicos. Os grupos são gerados em vários tamanhos e com o critério da heterogeneidade entre os participantes.

Conforme Schneider, Osório, Oliveira e Estrougo (1997, p. 416), “o laboratório contempla as seguintes atividades: plenária de abertura, intragrupos, intergrupos, grupos de coordenação e grupos de revisão”. Nessa configuração, por ser um processo que prevê continuidade no dia-a-dia de cada um, preconiza-se de que não há encerramento.

Para Schneider, Osório, Oliveira e Estrougo (1997, p. 416),

os eventos intragrupos oportunizam aprendizagem a respeito do processo do pequeno grupo por meio do estudo do próprio grupo, das relações entre os membros do grupo, e desses para com o coordenador qual se faz presente a todos os encontros. O papel do coordenador é o de facilitar o processo do grupo e seu entendimento.

As experiências intergrupos possibilitam aprendizagem a respeito do processo dos grupos entre si e do exercício da liderança de uns sobre os outros. Já nas relações dos intragrupos, os grupos podem desenvolver culturas próprias. Essas interações das diferenças culturais de comportamento são possíveis de serem observadas quando correm as relações intergrupais.

As plenárias serviam como um espaço para discutir o laboratório como um todo. Os grupos de revisão dividiam-se em discussão do que acontecia e o que era falado, consideração das experiências que levarão para o seu dia-a-dia e discussão sobre o que aconteceria depois do laboratório. E os grupos de consultoria tinham como objetivo colaborar em uma situação decorrente de alguma experiência profissional.

Conclui-se que o laboratório se apresenta pela experimentação dos integrantes em exercitar sua capacidade de liderança e de ser liderado e o impacto disso em suas vidas.

### 6.3 Tavistock como exercício

De acordo com Oliveira (1997), o encontro inicia com uma leitura clara e objetiva realizada pelo coordenador sobre a tarefa do grupo e do coordenador, e o horário de funcionamento do grupo, para que haja noção da função temporal. Logo em seguida, é adota a postura estática do coordenador e se dá o início da dinâmica grupal propriamente dita. Normalmente, existe uma confusão sobre o que foi lido, pois após alguns momentos surgem dúvidas entre os membros do grupo sobre o que fazer. Alguns olhares permanecem fixos em direção à coordenação oficial; outros olhares são trocados entre os membros, numa expectativa de que surja uma idéia para que seja realizada uma tarefa. Na tentativa de resgatar o contato com a coordenação, é perguntado: “Até que hora nós vamos?”; “Que hora é mesmo o intervalo?”.

Esse momento é caracterizado como dependência, pois se houvesse a resposta do coordenador, poderia aliviar o grupo de uma pequena ansiedade inicial. Como esse contato não é estabelecido, após alguns minutos de silêncio, é comum que um membro do grupo faça a proposta de que todos se apresentem, dando a conotação de pareamento/união/acasalamento, pois traz a esperança de que alguém com um “bom currículo” possa “salvar a pátria”.

Surge também alguém interessado em liderar o grupo, mas geralmente isso não é aceito, havendo um processo de “luta” contra o pretense líder, ainda mais se houver outros candidatos ao papel de líder. O passo seguinte é, após todos se apresentarem, voltar-se para o coordenador e pedir para que esse se apresente. Mais uma tentativa de “dependência”. Frustrada a tentativa, o movimento se transforma em “luta”, e então começam a dizer: “Ele” não fala! Parece uma estátua! Tu estás aí pra que?

Para Oliveira (1997, p. 401),

como a cultura predominante é a da centralização, da “autocracia condescendente” e até do autoritarismo, há manifestações contrárias, dizendo que o papel do líder, do gerente, do professor, é orientar os membros do grupo na realização da tarefa; ele está lá para isso. Se não cumpre o seu papel, alguém tem que cumprir. Enfim, inicia um dar-se conta de que o espaço gerado pela ausência de uma esperada liderança é suprido pelo próprio grupo através de seus membros.

O estabelecimento de regras também aparece durante o processo de funcionamento do grupo, considerando que a única regra imposta no início era com relação ao horário. Essas regras de convivência entram como elemento controlador, bem como a definição de um tema (fugindo do processo), dá a sensação de tarefa sendo cumprida.

Mas, sem dúvida, o que impera é a confusão mental, a revolta, a sensação de impotência e indignação por parte dos membros do grupo, fazendo com que alguns membros não consigam ver nexos na aplicação do Modelo Tavistock, pois o desconhecimento da técnica por parte dos participantes é algo que sugere uma viagem ao desconhecido, e uma notória dificuldade em trabalhar sem coordenação ou liderança legitimada.

### 6.4 A postura do coordenador de grupos no exercício Tavistock

A postura do coordenador é adotada para provocar irritação, ódio, frustração de expectativas. É adotada uma postura estática, com o “olhar para o infinito”, de forma a

aparentar um objeto sem vida no ambiente. Entretanto, a atenção do coordenador é voltada para os movimentos do grupo, havendo um grau muito elevado de concentração, observação e análise dos diversos momentos do grupo.

## 6.5 A tarefa do coordenador de grupos no exercício Tavistock

O coordenador tem a tarefa de propiciar ao grupo um entendimento do seu próprio funcionamento, fazendo intervenções, interpretações, esclarecimentos quanto às situações reveladas pelo método, oportunizando *insights* e reflexões a certa do próprio grupo ou comparando o funcionamento deste outros grupos.

Cabe salientar que a tarefa do coordenador – ajudar o grupo – poderá ser exercida por intervenções de qualquer membro do grupo, quando este faz alguma manifestação que possibilite a realização ou não da tarefa, dispensando a intervenção do coordenador.

## 7 CONCEITOS NORTEADORES DO MODELO TAVISTOCK

Os aspectos teóricos apresentados contemplam os três eixos centrais: Liderança, Autoridade e Poder, os quais foram desmembrados em tópicos.

### 7.1 Liderança

A literatura sobre a liderança é muito vasta, como ponto de partida, apontaremos a contribuição de Max Weber.

É difícil distinguir as formas de liderança das formas de dominação. Essa quase justaposição aparece mais nitidamente na qualificação de uma das três formas básicas de dominação denominada carismática.

Weber descreve como, em certas circunstâncias, uma ordem muito tradicional pode ser rompida pela ação transformadora de algum líder que, por suas qualidades pessoais, tenha o dom (o carisma) de empolgar seus seguidores e renovar uma organização ou até mesmo, uma sociedade. A relação de dominação que, a partir daí, se estabelece é pessoal. O líder, no caso, possui qualidades intrínsecas a ele que o torna um condutor, por exemplo, pela fé, pela visão e assim por diante.

As pessoas aceitam o comando, obedecem pela “santidade da tradição”, ou seja, porque sempre foi assim. O líder legitima-se por critérios rotineiros “de respeito à ordem estabelecida”. No mundo contemporâneo a Weber, surgira já outra forma de dominação que ele chamou de “racional-legal”. O mando pode ser exercido por uma pessoa ou por uma burocracia, por representantes eleitos ou por delegados de corporações. Em qualquer caso, há regras “racionais” legais que delimitam o poder e que obrigam o líder a justificar-se: de acordo com a lei, tal ou com o ordenamento constitucional.

### 7.1.1 O contexto da palavra líder

Podemos encontrar em um dos diversos dicionários da língua brasileira, vários significados para a palavra líder. Dentre eles, líder é, conforme Ferreira (1999, p. 1211), “[...] guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc. [...]”.

Entretanto, por trás desta simples definição, há uma gama de características que vai muito além de nossas observações, de forma a muitas vezes passar despercebida à influência que os líderes podem exercer em nossas vidas pessoais.

Em se tratando de coordenação de grupo, o líder tem papel fundamental para que o foco proposto para a criação e dinâmica do grupo não se desvirtue do propósito planejado para o objetivo principal dessa formação.

Segundo Bennis (1996, p. 38), existe uma grande variação nas características dos líderes, que podem ser altos, baixos, jovens, velhos, desleixados, homens ou mulheres. No entanto, muitos ingredientes comuns entre eles, se não todos, podem ser encontrados:

- O primeiro ingrediente básico de um líder é uma *visão maior*. O líder tem uma idéia clara do que quer fazer – tanto no campo profissional quanto pessoal – e força para persistir diante de reveses e mesmo derrotas. Você só pode chegar a algum lugar se souber onde está indo e por quê. [...]
- O segundo ingrediente básico da liderança é a paixão – paixão silenciosa pelo que a vida pode oferecer combinada a uma paixão específica por uma vocação, uma profissão, um rumo. O líder ama o que faz e ama fazê-lo. [...] O líder que exala paixão transmite esperança e inspira outras pessoas. Este ingrediente tende a manifestar-se de maneiras diferentes [...].
- Outro ingrediente básico é a integridade. Acredito que há três elementos essenciais que compõem a integridade: autoconhecimento, sinceridade e maturidade (Bennis, 1996, p. 38).

Para Hersey e Blanchard (1986), existe uma carência de verdadeiros líderes na sociedade. A deficiência não diz respeito ao preenchimento de cargos por pessoas com talento para liderar, mas sim de profissionais que queiram assumir funções significativas de liderança, habilitadas para exercerem tal papel com eficácia.

Ainda sob a luz destes autores, descrevemos abaixo sua definição de liderança:

- a) “liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo (Terry, apud Hersey e Blanchard, 1986, p. 103)”.
- b) definem liderança como “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos” (Tannenbaum, Weschler e Massarik, apud Hersey e Blanchard, 1986, p. 104).
- c) “A liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum” [...] (Koontz e O’Donnell, apud Hersey e Blanchard, 1986, p. 104).

Sem dúvida, o significado da palavra líder, sugerindo-nos um elemento capaz de influenciar pessoas em determinados grupos sociais e/ou empresariais, possibilitando a existência de ordem e objetivos comuns nas atividades executadas.

Contudo, é fundamental observarmos as colocações de Bennis (1996, p. 38), com relação ao perfil comportamental dos líderes quanto à visão, paixão e integridade. Não obstante, poderíamos acrescentar a esse rol de qualidades do líder o desenvolvimento da resiliência, que é a capacidade que algumas pessoas possuem de transformar um proble-

ma em oportunidade de crescimento e desenvolvimento, de forma criativa. Diante de um fracasso ou imprevisto negativo, não culpam outras pessoas, além de possuírem muito humor e sempre agirem com integridade e ética.

### 7.1.2 *Estilos de liderança*

Podemos encontrar muitos autores que falam sobre estilos de liderança, teorias, ciclos, etc., bem como uma extensa variedade desses estilos. Esses estudos acompanharam o desenvolvimento da Teoria das Organizações e tiveram uma sensível influência na Teoria da Administração.

A fim de que possamos classificar o comportamento dos líderes nas organizações ou nos grupos sociais, é necessário que conheçamos alguns dos estilos de liderança existentes.

#### 7.1.2.1 Autocrático (primário)

O estilo de liderança autocrático, também conhecido como primário, é característico pelo comportamento autoritário, onde prevalecem as vontades do líder, não permitindo aos liderados a possibilidade de expressão de idéias e sentimentos. A ênfase desse estilo é na concentração das tarefas.

#### 7.1.2.2 Democrático (secundário)

O estilo de liderança democrático, também conhecido como secundário, caracteriza-se pela ênfase nas relações humanas, permitindo que os processos de trabalho sejam discutidos dentro do grupo, para uma posterior tomada de decisão.

#### 7.1.2.3 *Laissez-faire*

Consiste na liderança com baixa influência do líder, e total liberdade para os liderados.

Os diversos estilos de liderança, num primeiro momento, sugerem que um modelo de comportamento é adotado pelo líder, desenvolvendo sua capacidade de influenciar pessoas de acordo com suas características pessoais, desenvolvidas com o passar do tempo.

Entretanto, os efeitos dos estilos de liderança apresentam uma variação bastante interessante:

[...] estudos com grupos conduzidos por Kurt Lewin. [...] compararam os efeitos da liderança sobre diferentes agrupamentos [...] Os líderes autocráticos conseguiram alcançar maior produção, mas o grupo apresentou sinais de agressividade, tensão e ansiedade. Os resultados dos grupos com líderes democráticos foram qualitativamente melhores do que os dos liderados por autocratas, embora a produção fosse inferior, com

sinais de maior coesão e comprometimento grupal. Quanto à liderança laissez-faire, os autores verificaram que tanto a qualidade quanto a quantidade das atividades realizadas eram inferiores em relação aos dois tipos citados anteriormente. Isso levou a conclusão de que o excesso de liberalidade era prejudicial à produção, ao passo que a liderança democrática apresentava vantagens que a tornavam superior às demais [...] (Lewin, apud Bitencourt, 2004, p. 281).

Com base nos estudos sobre o comportamento dos líderes quanto ao estilo de liderança mais adequado, os diversos autores concluíram que não existe um estilo ideal de postura de liderança. O mais conveniente seria a utilização da competência em fazer uma leitura do ambiente, uma análise dos personagens, o entendimento das tarefas a serem executadas, para então definir o melhor estilo a ser adotado em um determinado grupo de liderados.

Em nossas pesquisas literárias, focando o papel de liderança no grupo Águia, podemos observar duas condições importantes para se tomar a iniciativa de apresentar-se para a liderança de um grupo:

[...] Para que um membro tome iniciativa de tentar servir a uma função do grupo, pelo menos duas condições parecem necessárias: (a) precisa estar ciente da necessidade de tal função; (b) precisa sentir-se capaz de realizá-la, sentir-se com suficiente habilidade para isso, ou sentir-se seguro nessa tentativa. [...] (Cartwright e Zander, 1967, p. 398).

## 7.2 Poder e Autoridade

É conveniente, neste momento, desfazermos um possível engano quanto a um suposto sinônimo entre poder e autoridade, pois ainda há certa confusão entre o significado dessas palavras. O poder é algo que se adquire através da força da lei. Já a autoridade é algo que surge através da competência, da experiência, do exemplo. Enquanto o poder é utilizado para dominar, para o cumprimento de tarefa, a autoridade é a ferramenta que convida o grupo a servir, a crescer, ao se desenvolver.

Um dos pontos que o Tavistock busca observar é o poder dos membros do grupo. O psicanalista J. Lacan (1979) observou que a partir do momento que alguém se vê “rei”, ele muda sua personalidade. Um cidadão qualquer quando sobe ao poder, altera seu psíquico. Seu olhar sobre os outros será diferente; admita ou não ele olhará “de cima” os seus “governados”, os “comandados”, os “coordenados”, enfim, os demais.

Estar no poder, conforme Lacan (1979, p. 318) “dá um sentido interiormente diferente às suas paixões, aos seus desígnios, à sua estupidez mesmo”. Pelo simples fato de agora ser “rei”, tudo deverá girar em função do que representa a realeza. Também os “comandados” são levados pelas circunstâncias a vê-lo como o “rei do pedaço”.

O psicanalista Rossi (2006) afirma que “quando uma pessoa exerce o poder sem levar em conta os interesses da coletividade que está a ela submetida, torna-se autoritária, arrogante e agressiva. Tudo isso, numa tentativa que com o tempo vai se tornando infrutífera de evitar a perda do controle da situação”.

Conforme Moscovici (2005, p. 136), “o poder consiste na capacidade de uma pessoa conseguir que outra pessoa ou grupo aja da forma desejada pela primeira. A pessoa

com poder modifica o comportamento dos outros, manipula os outros à sua vontade”. Moscovici revela que a French e Raven classificam o poder em seis bases principais:

- a) legítimo (autoridade);
- b) de coerção;
- c) de recompensa;
- d) de referência (de identificação ou “carismático”);
- e) de conhecimento (de perito);
- f) de informação.

O poder legítimo é chamado autoridade e é atribuído pela organização formal, constituindo-se em elemento da estrutura hierárquica dos grupos sociais formais. Uma característica marcante é o grau de autoritarismo que alicerça a relação entre coordenador e coordenado.

O poder de coerção é a utilização de ameaças e/ou punições como forma de A mobilizar B. Essas punições podem aparecer com ações psíquicas através de mudança na maneira se reportar ao coordenado, na diminuição da atenção e até mesmo na indiferença.

Já, o poder de recompensa, consiste na utilização de promessas de recompensas, gratificações, elogios, abraços, sorrisos, validações, etc., como forma se obter resultados.

O poder de referência está baseado na relação que utiliza a identificação psicológica entre os indivíduos nas questões sociais, seja através do gosto pelo mesmo esporte, da casa na mesma praia, na formação acadêmica na mesma universidade, no gosto pela arte, fazendo com que o líder seja visto como um modelo a ser seguido.

O poder de conhecimento expressa a condição de utilizar a especialização em determinado campo ou assunto. Face a expertise, as idéias são acatadas, havendo certa facilidade na resolução de problemas e conflitos.

O poder de informação é utilizado para influenciar os outros, com a liberação de doses homeopáticas de informações, ou do sigilo das mesmas.

Considerando as classificações acima e o fato de o início dos grupos de formação básica de dinâmica de grupo ser heterogêneos quanto às expectativas, ansiedades e objetivos, a disputa do poder torna-se inevitável. E levando-se em conta a aplicação do método Tavistock, por suas peculiaridades de total mobilização dos membros, essa tentativa de conquista de poder torna-se ainda mais arraigada.

## 8 MÉTODO

O método por definição é o caminho utilizado para se chegar ao fim. Para contribuir na formulação do problema, esclarecer e definir conceitos, idéias, utilizou-se a pesquisa exploratória, realizando entrevista com especialista no Modelo Tavistock. Foram duas abordagens, uma por entrevista e a outra por e-mail.

Definido o problema de pesquisa, optou-se pelo método observacional. De acordo com estudos na área da pesquisa social:

O método observacional é um dos mais utilizados nas ciências sociais e apresenta alguns aspectos curiosos. Por um lado, pode ser considerado como o mais primitivo, e conseqüentemente, o mais impreciso. Mas, por outro lado, pode ser tido como um dos mais modernos, visto ser o que possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais. Tanto é que em psicologia os procedimentos de observação são fre-



qüentemente os estudados como próximos aos procedimentos experimentais. Nestes casos, o método observacional difere do experimental em apenas um aspecto: nos experimentos o cientista toma providências para que alguma coisa ocorra, a fim de observar o que se segue, ao passo que no estudo por observação, apenas observa algo que acontece ou já aconteceu (Gil, 1994, p. 35).

Como o modelo Tavistock foi utilizado no primeiro encontro do grupo Águia e havia orientação de que os membros produzissem relatórios das atividades, esta fonte documental tornou-se registro importante para análise. Embora a utilização de diários e registros na pesquisa social tenha recebido muitas críticas por não ser passível de tratamento estatístico, apresentou inestimável valor para a realização de estudos e observação com vistas a estimular a compreensão do problema de pesquisa.

Solicitou-se então que os 21 membros do grupo Águia enviassem seus relatórios, que seriam utilizados para captar as percepções e sentimentos dos participantes no momento da vivência do exercício Tavistock, no aspecto qualitativo. Destes seis (6) atenderam a solicitação.

Para complementar os dados do relatório aplicou-se um questionário fechado com quatro (4) perguntas, via internet (Anexo). Destes doze (12) foram respondidos. O questionário estava orientado para obter dados quantitativos da vivência do modelo Tavistock pelo grupo Águia, buscando identificar os sentimentos e comportamentos mais recorrentes. Estes foram criados pela percepção dos autores, com base na observação da vivência.

Na elaboração metodológica deste trabalho, acreditou-se que o melhor caminho era a combinação de diferentes instrumentos de pesquisa, primando pela complementaridade entre si.

## 9 ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir da observação do grupo de desenvolvimento interpessoal, relatamos a experiência do exercício da Tavistock, que aconteceu em momentos distintos deste grupo. No primeiro encontro do Grupo Águia – Módulo I e no primeiro encontro do terceiro módulo, coordenado pelas participantes do grupo de desenvolvimento, no exercício de coordenação experimental.

### 9.1 Grupo Águia – o primeiro vôo

As reflexões levantadas acerca do processo do grupo surgiram hipoteticamente, não se caracterizando por verdades absolutas ou inquestionáveis. Partimos da idéia que a finalidade desse grupo é estudar seu próprio comportamento à medida que este ocorre. Nesse sentido, entendemos que a proposta é ajudar o grupo no desempenho da sua tarefa. Segundo o modelo Tavistock só há intervenção quando for julgado, pela coordenação, que a intervenção facilitará o trabalho do grupo. Sempre ocorrerá no sentido de prover melhores oportunidades para os membros aprenderem sobre a natureza da autoridade, os papéis sociais e os problemas interpessoais, no exercício da mesma. No caso de haver intervenção, esta deverá ser pontual e assertiva. Este é um exercício grupal geralmente visto como gerador de angústia e ansiedade deixando emergirem seus líderes para traba-

lharem suas necessidades. É um exercício que cria tensão e cansaço podendo levar até à exaustão.

O grupo Águia era formado, inicialmente, por vinte e três pessoas, sendo que seis (6) eram formados em administração; um (1) era analista de sistemas; uma (1) era assistente social; uma (1) advogada; uma (1) professora de educação física; onze (11) eram psicólogas; uma (1) socióloga e um (1) contador. Logo no segundo encontro, uma psicóloga desistiu da formação e ao final do primeiro módulo o contador também desistiu. O grupo seguiu então até o final da formação com 21 membros.

Após a leitura formal dos objetivos do primeiro módulo pelas coordenadoras, o grupo se calou. Este silêncio, que parecia eterno, sugeria representar a indignação e perplexidade das pessoas que chegavam para o encontro inaugural do grupo.

Após o impacto da maioria das pessoas com a técnica Tavistock, veio um silêncio prolongado, que causou muito incômodo. O fenômeno do silêncio no campo psicanalítico, de acordo com Zimerman (1999, p. 370), restringe-se, mais particularmente, à pessoa do ‘paciente silencioso’ e enfoca predominantemente, sob o vértice de uma modalidade de resistência à análise. De modo geral, um dos fatores que deve ser respeitado, é o que diz respeito ao estilo particular de cada psicanalista ou coordenador em separado, desde que ele conheça suas motivações para se manter silencioso ou falante. Um outro fator bastante relevante consiste em uma decisiva influência dos paradigmas vigentes, nas regras técnicas, que caracterizam os distintos períodos.

Em relação às causas mais comuns que determinam os silêncios na situação analítica, esquematicamente, podem ser distinguidos os seguintes:

- Simbiótico: se julgam no pleno direito que o analista adivinhe as suas demandas não satisfeitas;
- Bloqueio: da capacidade de pensar;
- Inibição fóbica: medo de falar devido a uma forte ansiedade paranóide de dizer “bobagem”, ser mal interpretado, etc.;
- Protesto: paciente não tolera a relação assimétrica com o analista e protesta, acreditando que assim obrigará o analista a falar mais;
- Controle: forma de testar a paciência do analista, ou impedir que este tenha material para construir suas interpretações;
- Desafio narcisista: o paciente crê que permanecendo silencioso triunfará e derrotará seu analista;
- Negativismo: tanto pode ser uma forma de identificação com os objetos frustradores (as relações) que não lhe respondiam, como pode estar representando o necessário uso do “não”;
- Comunicação primitiva: por intermédio dos efeitos contratransferenciais que o silêncio da paciente desperta no analista, ele pode estar fazendo uma importante comunicação daquilo que está inconsciente e que não consegue expressar com palavras;
- Regressivo: paciente adormece no divã como uma forma de sentir-se como uma criança tendo uma mãe a velar o seu sono;
- Elaborativo: espaço e tempo necessário para o paciente fazer reflexões, correlações, *insights*.

Inicialmente o grupo mostrou um silêncio mais relacionado ao simbiótico por ver-se desprovido de uma necessidade que é suprida pela oferta, por parte dos coordenadores, de uma atividade que esteja contendo a ansiedade inicial.

Pelos relatos, também foram observadas inibições fóbicas pela preocupação em estar falando algo descontextualizado, bem como o bloqueio da capacidade de pensar. No entanto, muitos foram os silêncios elaborativos, principalmente após as intervenções da coordenação em que o grupo recuou e, a partir do silêncio, pode avançar em ensaios de aprendizagem coletiva.

As pessoas, supostamente, chegaram ao encontro, com uma expectativa de acolhimento e de integração, pois isso é o que acontece na maior parte dos grupos que estão iniciando. Mas, neste momento, o grupo se deparou com uma situação inusitada, provocando manifestações de sentimentos de frustração, confusão e decepção. Segundo Bion (1970, p. 45),

[...] quando um grupo se forma, os indivíduos que o formam esperam obter alguma satisfação dele. É claro, também, que a primeira coisa de que se dão conta é um sentimento de frustração produzido pela presença do grupo de que são membros.

É notório o fato de que as formações grupais provocam uma atitude natural de busca dos iguais, através da identificação de pensamentos, atitudes, vestimenta, etc. Não se percebia a busca das pessoas em descortinar os sujeitos que estavam compondo aquele conjunto. Havia necessidade de mapear o grupo, talvez numa tentativa de conhecer quem fossem as pessoas com quem cada um mais se assemelhava.

Conforme Laplanche e Pontalis (1995, p. 226), identificação é o processo psicológico pelo qual o sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo desse outro. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações.

Poucas pessoas tinham conhecimento de que esta técnica seria aplicada no primeiro encontro; a grande maioria desconhecia esse fato. Mas, de qualquer forma, todos se mostraram desorientados. Nossa hipótese é que sentimento e outros semelhantes começaram a se diluir no grupo de modo que foi se criando um conjunto de semelhanças não ditas.

Num dos relatos de uma pessoa do grupo lemos o seguinte:

diante da proposta, o sentimento de desorientação e confusão que se instalou foi o que predominou durante todo o dia. De repente também fui, de certa forma, invadida pelos sentimentos daquele que estavam expondo sua frustração, angústia e ansiedade. Embora estas sensações não traduzissem o que eu sentia, era como se elas estivessem fazendo parte devido a intensidade daquilo que estava sendo dito.

A manifestação da pessoa acima nos remete ao que Bion (1970, p. 41-42) nos descreve como mentalidade grupal. Segundo o criador deste modelo, nota-se que aquilo que o indivíduo diz ou faz num grupo ilumina tanto a sua própria personalidade quanto a sua opinião do grupo; às vezes, sua contribuição ilumina uma mais que a outra. No caso, o indivíduo está preparado para efetuar algumas contribuições como provindas de si mesmo, mas existem outras que gostaria de fazer de forma anônima. Se o grupo continuar fazendo essas contribuições anônimas, estão lançadas as bases para um sistema de evasão e negação. Dessa forma, a hostilidade dos participantes é colocada anonimamente, mesmo que os indivíduos neguem ou não percebam que estão expressando hostilidade ou frustração.

Uma mentalidade grupal seria então o fundo comum ao qual as contribuições anônimas são efetuadas e através do qual os impulsos e desejos implícitos nestas contribuições são satisfeitos. Em geral a mentalidade do grupo se contrasta com os objetivos confessados pelos membros individuais do grupo.

Ele acrescenta ainda que o sentimento mais proeminente experimentado pelos grupos é o sentimento de frustração; uma surpresa muito desagradável para o indivíduo que chega buscando satisfação. Pois é de natureza dos grupos negarem certos desejos, satisfazendo outros. Mas a maior parte dos ressentimentos é causada pela expressão, no grupo, de impulsos que as pessoas desejam satisfazer anonimamente. Então a frustração é produzida no indivíduo pelas conseqüências que para si mesmo decorrem dessa satisfação.

Percebemos que o grupo, aparentemente, esperava que as coordenadoras direcionassem o encontro, o que não aconteceu. Isso sinaliza o suposto básico de dependência, de Bion (apud Sampaio, 1995), em que “existe um objeto externo, cuja função é fornecer segurança para um organismo imaturo”, nesse caso, o novo grupo que estava se formando.

No grupo de dependência, no estágio inicial, quando os grupos são formados, os membros do grupo ou equipe querem testar e descobrir quais os comportamentos interpessoais que são aceitáveis no grupo, com base na reação do coordenador e dos outros membros do grupo a cada novo comportamento apresentado. Todos observam os demais esperando algum tipo de orientação ou indicação de como proceder em diferentes situações. Há um relacionamento de dependência uns dos outros e uma tentativa de testar diferentes comportamentos para perceber quais serão aprovados pelo grupo (Marinho e Oliveira, 2005, p. 51).

Bion (1970, p. 170) afirma que à exceção do líder, a temerosidade passa a ser a virtude suprema do indivíduo neste tipo de grupo. Os momentos de silêncio, no grupo, nos lembram o temor e a confusão relatada por alguns participantes. Não saber o que falar por não sentir segurança e não saber-se aceito pelos integrantes, em especial, está em jogo a aceitação da coordenação.

[...] as primeiras experiências do grupo de dependência de qualquer modo indicam que existe uma acentuada incapacidade por parte dos indivíduos no grupo em acreditar que tenham possibilidade de aprender algo de valor uns dos outros (Bion, 1970, p. 173).

Ao constatar que as coordenadoras iriam ficar caladas, estáticas, o grupo se frustra e começa a expressar sua insatisfação. O grupo alimenta expectativas a respeito do curso. Alguns começaram a reclamar, a queixar-se de que estariam perdendo o seu tempo estando ali sem ter, aparentemente, “nada” a fazer. Outros ainda colocaram que não era nada disso que esperavam, pois vieram em busca de técnicas de dinâmica de grupo; esperavam aprender como se aplicam atividades de desenvolvimento grupal. Até mesmo que repensariam a continuidade na formação se esta continuasse com estas características.

Entendemos que, nesses momentos, o grupo estava, de alguma forma, questionando a coordenação e, por conseqüência, a eficácia da sua autoridade.

Momentos de tensão eram intercalados por explicações. Pois uma das expressões mais usadas pela coordenação foi: *explicações, explicações, explicações...* Poderia ser uma forma de defesa racionalizando. Enquanto isso vinha novamente uma intervenção da coordenação, então o grupo tenta retomar o foco.

Entendendo ou não a consigna lida pela coordenação, o grupo viveu momentos de auto-exposição, colocando como cada um se sentia, de modo que uma participante colocou que, ao final do Tavistock, estava “cansada de tanto esforçar-se para expor seus sentimentos”. Esse esforço em conhecer-se, em cada um lutar para expor-se da melhor forma, para constituir um grupo pode ser entendida pelo exposto por Freud (1997, p. 81) como um processo a serviço de eros que a civilização faz, cujo propósito é combinar indivíduos humanos isolados, depois famílias, depois raças, povos em vista de uma unidade. O trabalho de eros é este. As reuniões de pessoas devem estar libidinalmente unidas umas às outras. A necessidade e vantagens do trabalho em comum, por si só não mantém as pessoas unidas. Existiria um natural instinto agressivo do homem uma hostilidade de cada um contra todos e de todos contra um que se opõe ao programa de civilização e o instinto de vida o eros. A evolução da civilização está ligada à luta destes dois instintos, de vida (eros) e de morte (agressividade).

Uma integrante relatou que o grupo usou “palavras sem sentido” para, quase que, provocar as coordenadoras (a saírem de sua postura estática). Essa tentativa de provocação, instigando através de formas indiretas nos remete a uma luta, uma briga.

Observa-se, então, um clima de luta no grupo, uma querela indireta contra a coordenação descrita por Bion (1970, p. 58-60) como grupo de suposto básico de luta e fuga. Se só se pode lutar ou fugir, tem-se de encontrar algo com que lutar ou de que fugir. No caso, o grupo luta contra a imagem da coordenação e, ao mesmo tempo, foge da tarefa de confrontar-se, de trabalhar o seu processo. Além disso, se a presença de um inimigo não for evidente ao grupo, a melhor coisa que se pode fazer é escolher um líder para quem ela o é. No caso do grupo Águia, a coordenação seria o suposto inimigo que estaria expondo o grupo a tal sofrimento.

De acordo com Moscovici (2005, p. 122), são exemplos de momentos de luta, no grupo: atacar, depreciar o grupo; impaciência agressiva com o grupo. (“Vocês dizem que estão satisfeitos com o grupo, e, no entanto, há pessoas desligadas. Eu ponho dúvidas na eficácia de um grupo em que há pessoas que não participam”). Ainda atacar membros individualmente; bloquear o grupo (“Consegue-se alguma coisa significativa com essa dramatização”? “Tenho dúvidas quanto à validade desse método”“. Não entendi para que estamos fazendo isso”). Exemplifica também com a autopromoção às custas de outros (“Sinto-me responsável pelo grupo. Não consigo simplesmente ficar sentado e deixar o grupo afundar”, e projeção de hostilidade (“Eu me voluntário para ser bode expiatório”).

Uma integrante do grupo comentou que o mesmo teria que andar sozinho, pois esta era a proposta do exercício. Surge a idéia de uma apresentação de cada participante. A idéia seria que houvesse duplas em que cada um dissesse um pouco de si e após, um colega apresentasse o outro. Segundo Oliveira (1997, p. 401), o suposto básico dominante nesse momento é de pareamento/união/acasalamento, pois trás embutida uma esperança de que alguém com um “bom” currículo poderá nos liderar.

A partir de desse momento, houve diversas idéias de atividades para o grupo, onde alguns integrantes buscavam atividades e ou assuntos que pudessem ser interessantes ao grupo. Essa tentativa de buscar uma tarefa nos leva a pensar no grupo de trabalho de Bion (1970, p. 131). Conforme este autor, todo grupo, por casual que seja, se encontra para “fazer” algo; nessa atividade, de acordo com as características do indivíduo, eles cooperam.

O grupo se caracteriza por grupo de trabalho quando desempenha uma atividade racional, ou seja, há uma cooperação voluntária. Todo grupo que se forma necessita de

conhecer-se. Entendemos que a atividade de apresentação despertou no grupo a necessidade de estabelecer vínculos.

À luz de Bion, existem emoções básicas que são fatores sempre presentes quando falamos de um vínculo que propõe que se selecionem três grandes grupos de emoções: amor, ódio e conhecimento. Esses são intrínsecos ao vínculo entre dois objetos, já que uma experiência emocional não pode ser concebida isoladamente de uma relação.

Constatamos a dificuldade do grupo em externar emoções e sentimentos. Pois começam a aparecer, no grupo, “os explicadores da razão” que deveriam ser seguidos: eram os candidatos a líderes. E quem eram estes líderes. Que tipos de lideranças eles representam? Que formas de poder eles nos lembram?

Segundo Moscovici (2005) é muito difundida em Psicologia Social a classificação de French e Raven (1959) que indica seis bases de poder: legítimo, de coerção, de recompensa, de referência, de conhecimento e de informação.

No caso do Grupo Águia, poder legítimo, de referência e informação identificado nas coordenadoras. Poder de coerção de alguns colegas que convenceram outros a desempenharem tarefas ou deixar de desempenhar.

Passado o momento da apresentação, alguns integrantes do grupo sentiram a falta de estabelecer algumas normas, diretrizes ou combinações para andamento do processo. Iniciou-se então um conflito entre os integrantes sendo que uns afirmavam que as regras já haviam sido estabelecidas na assinatura do contrato e outros que não. Nesse ínterim surgem tentativas de ocupação do papel de líder. Com isso, conflitos e oposições fortes à presença de um líder. A manifestação contra isso era a seguinte: liderança não se ganha, se conquista. É importante também considerarmos a questão do gênero, pois foram os homens os que tomaram a frente para a conquista da liderança, sendo que eram a minoria e não foram legitimados por um grupo de mulheres.

Por este aspecto, a luz de Anjos e Sierra (1999, p. 19),

consideramos as diferenças sexuais no sentido antropológico. Sob o aspecto antropológico, as diferenças sexuais são poderosas. A conjunção das diferenças sexuais tem a possibilidade de gerar um enriquecimento incomensurável da vida incluindo a própria procriação. As diferenças sexuais, se tomarmos a sexualidade no sentido amplo, invadente da vida, são responsáveis até pela alimentação e por todas as formas de comunicação. Isso quer dizer que nas diferenças sexuais temos um potencial enorme de incentivo à vida, às relações, à produção e à reprodução. Mas, é bem sabido que, não obstante a conjugação dos poderes, em grande parte responsável pelo avanço da vida humana, na história, também a contra posição e luta dos poderes é uma realidade. Chegamos assim à disputa, à dominação, às assimetrias de relações. Mais concretamente vemos a dominação dos homens sobre das mulheres, o patriarcalismo, o machismo.

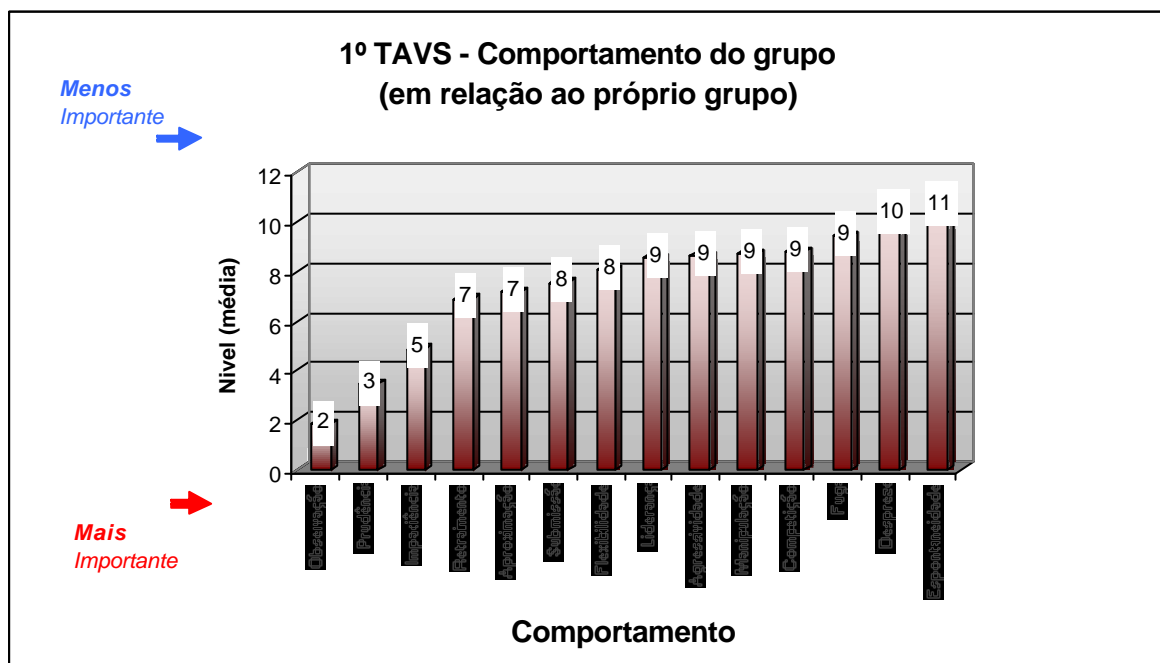
Refletindo sobre o posicionamento do grupo em relação à tomada do poder, percebemos que há uma compreensão mais desenvolvida a respeito das relações de gênero. Pois conforme Butler (2003), tanto mulheres quanto homens poderiam ocupar espaço de liderança. Não há mais polarização em um dos sexos, principalmente no masculino como acontecia no decorrer da história quando se trata da assunção de espaços de poder.

A partir desse fato fizemos algumas hipóteses: o grupo percebendo-se “sem coordenação”, abre espaço para que alguém ocupe este lugar. Uma segunda hipótese seria o emergir natural do grupo de possíveis líderes.

Conforme Bion (apud Zimermam, 1995, p. 76), os líderes nascem a partir das necessidades do grupo e emergem das ansiedades primitivas deste. No caso, a liderança surgiu, no entanto, não foi legitimada pelo grupo. Entendemos que o poder não é problema. Faz-se necessário desmistificar esta palavra. Segundo Moscovici (2005) o poder está intimamente relacionado ao processo de influência social. Quando uma pessoa influencia outras nos seus pontos de vista e nas suas ações, esta pessoa tem poder. Este lhe é conferido pelas outras pessoas que a percebem como detentora de um atributo especial, como capaz de influenciá-las. São os próprios influenciados que atribuem poder ao influenciador, pelo processo da percepção, em decorrência de múltiplos fatores cognitivos e emocionais. Em nosso caso, houve a tentativa de ocupar o espaço de poder, mas o grupo não permitiu a legitimação desta tentativa.

Na seqüência observamos a continuidade da luta do grupo tentando ocupar um lugar de destaque, expressando uma necessidade narcísica. Segundo Freud (apud Zimermam, 1995) o narcisismo secundário, por sua vez, como o seu nome indica, alude a uma espécie de refluxo da energia pulsional, a qual depois de ter investido e “ocupado” os objetos externos sofre um desinvestimento libidinal, quase sempre devido a fortes decepções com os objetos externos provedores, e retornam ao seu lugar original, o próprio ego.

Percebemos que o grupo seguiu um tempo de embates em torno de quem teria melhores argumentos e colocações para evidenciar o seu brilho. O que supomos que perpassou o imaginário dos integrantes do grupo.



O gráfico acima nos permite observar que, quanto ao comportamento do grupo (em relação ao próprio grupo) durante a primeira aplicação do Modelo Tavistock, o que mais se manifestou foi a observação, com grau 2; a prudência, com grau 3; a impaciência, com grau 5; retraimento e aproximação, com grau 7; submissão e flexibilidade, com grau 8; liderança, agressividade, manipulação, competição e fuga, com grau 9; desprezo, com grau 10; e o comportamento com menos impacto foi espontaneidade, com grau 11.

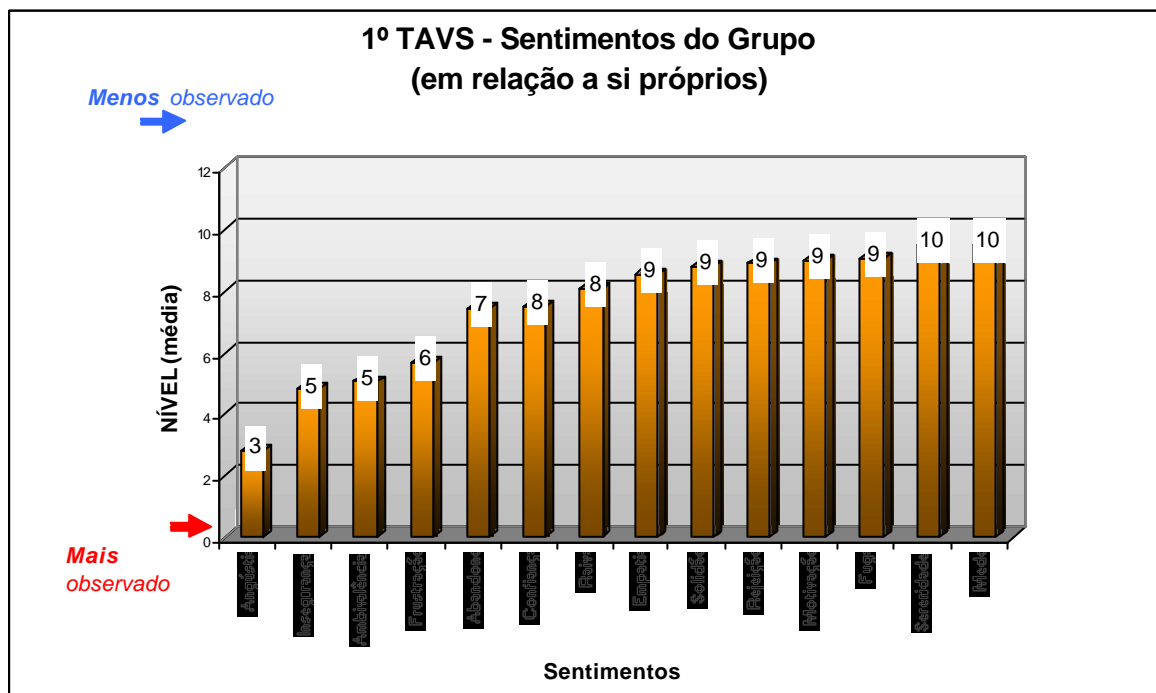
Na obra de Klein, há uma alusão a uma constelação de fenômenos inter-relacionados, como: tipo de angústia predominante em uma determinada situação (a pa-

ranóide ou a depressiva); os mecanismos defensivos utilizados para dominá-las as pulsões que estão em jogo; as características dos objetos que estão involucrados nessa constelação; a qualidade e a intensidade das fantasias inconscientes ativadas; o estado das instâncias psíquicas do ego e do superego; os sentimentos e os pensamentos do sujeito, tudo isso configurando uma totalidade em movimento na qual nenhum fator pode ser considerado de forma independente de todos os demais.

No levantamento, conforme gráfico anterior, feito com os participantes do grupo, chama atenção os dois principais comportamentos reconhecidos: observação e prudência. Estes comportamentos apontados como os mais proeminentes podem ser relacionados com os sentimentos predominante no grupo durante o Tavistock, a angústia e a insegurança.

São sentimentos e atitudes que nos dão a idéia de certo travamento. O grupo observa com prudência, angustiado, inseguro, ambivalente e frustrado. Sentimentos estes que sinalizam hostilidade, ausência de movimentação e pode-se caracterizar como um funcionamento mais obsessivo do conjunto de pessoas que se espelha neste recorte de sentimentos.

Impaciência e retraimento também podem revelar o desconforto que o grupo estava sentindo. No conjunto, estes quatro tipos de sentimentos e comportamentos também podem evidenciar hostilidade, no entanto, uma hostilidade que não foi expressa de forma satisfatória pelo motivo da alta incidência de atitudes passivas. Somente a atitude de impaciência pode remeter a ação.



O gráfico acima nos permite observar que, quanto aos sentimentos do grupo (em relação a si próprios) durante a primeira aplicação do Modelo Tavistock, o que mais impactou foi angústia, com grau 3; insegurança e ambivalência com grau 5; frustração com grau 6; abandono com grau 7; confiança e raiva com grau 8; empatia, solidão, rejeição, motivação e fuga com grau 9; e os sentimentos com menos significância foram serenidade e medo, com grau 10.



Os sentimentos intermediários, conforme gráfico acima, foram de abandono, confiança, raiva, empatia, solidão e rejeição. Já os comportamentos intermediários foram de aproximação, submissão, flexibilidade, liderança, agressividade e manipulação.

Visto que a espontaneidade está como o último comportamento, pode inferir como uma dificuldade desse grupo a expressão de sentimentos hostis. Lançando um olhar retrospectivo podemos entender até porque tantas vezes agimos como irmãozinhos tentando preservar, talvez, as boas relações.

## 9.2 Grupo Águia – o vôo experimental

A segunda experiência do modelo Tavistock ocorreu no 14º encontro, caracterizando-se pelo primeiro encontro de uma nova etapa do grupo Águia. A proposta de aplicação do modelo partiu de dois membros do grupo em coordenação experimental. O objetivo de tal aplicação seria de mobilizar o grupo para uma nova experiência de interação sem uma coordenação formal, de modo a emergir o próprio potencial dos demais participantes. Também havia um interesse das coordenadoras de experimentarem a condução do exercício Tavistock.

Os primeiros sentimentos observados foram de confusão e sentimentos do “conhecido”, frustração, ambivalência e certa ansiedade. Um integrante do grupo chegou a verbalizar: “fazer coordenação dessa forma é muito fácil!”, sendo que este integrante do grupo tinha sempre o caderno na mão para fazer seus relatos.

Apesar do grupo se mostrar confiante no exercício apresentado, houve pouco impacto e também do grupo se mostrar confuso tentando buscar referências, pois apareceram questões do tipo – o que teremos que fazer quem vai nos dizer? Qual será o nosso direcionamento para discutirmos?

A observação intensa dos integrantes do grupo direcionou a formulação de algumas hipóteses:

**1ª:** Algumas projeções foram direcionadas às coordenadoras, que de certa forma eram vistas pelo grupo como mais interpretativas oriundas da clínica, e que talvez por isso mesmo deveriam trazer algo diferente, criativo, que superassem expectativas.

**2ª:** O grupo ficou ambivalente por um longo tempo, como se não quisesse admitir de qual era a proposta onde um dos objetivos da coordenação era observar a fotografia do grupo naquele momento, início de um novo módulo, que comportamentos iriam surgir quanto às disputas de poder, autoridade e quem seria legitimado para o processo nesse momento.

Sabemos que o foco maior deveria estar no inusitado, pois a presença do coordenador naquela postura “aparentemente neutra” é provocar a ansiedade ao máximo. É esta ansiedade diante do inusitado que fará o grupo reagir nos pressupostos básicos.

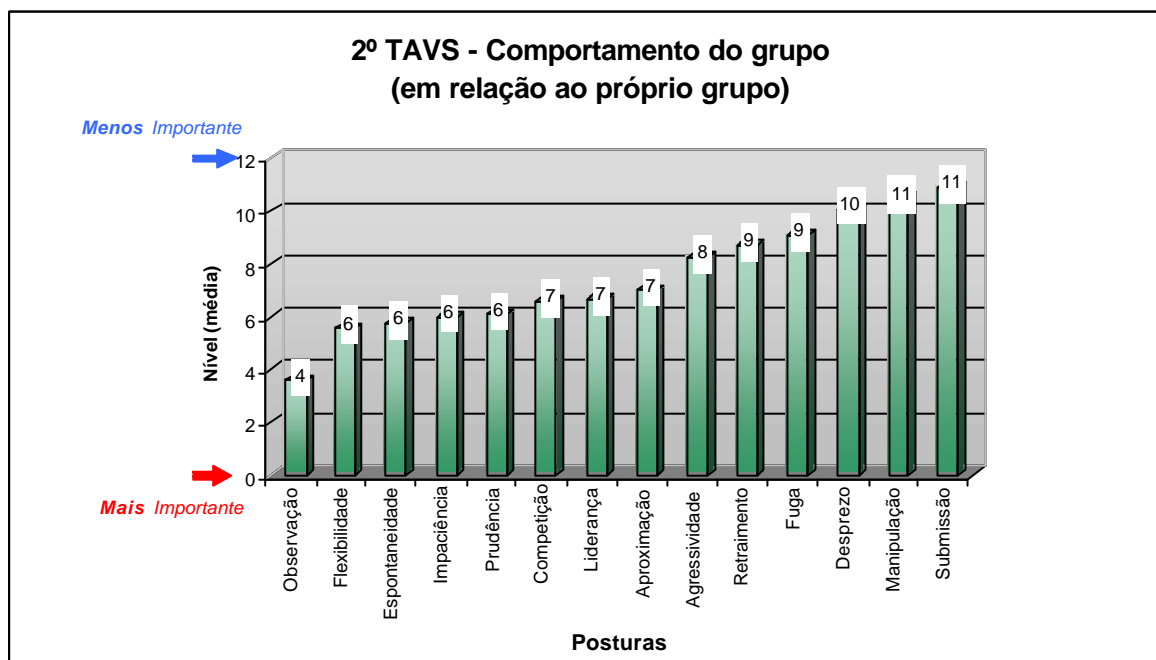
Como o grupo já tinha uma trajetória junto, o efeito desta segunda experiência de Tavistock pareceu completamente distinto da primeira vivência. O grupo já havia conquistado maturidade e integração suficientes para aproveitar esta segunda oportunidade para discutir temas relevantes no grupo e exercer seu potencial de liderança nas relações com os colegas.

Conceitualmente, esta 2ª experiência caracterizou-se mais por um laboratório experiencial do que um recurso formal até por questões de ordem prática como tempo, conhecimento dentre os membros do grupo, dentre outras variáveis.

Mas de qualquer sorte, o mais marcante no modelo Tavistock é aquilo que Bion refere: sem memória, sem desejo, sem pensamento, o coordenador estará dessa forma mais disponível para o grupo, para que possa ler o processo grupal, sem levar suas histórias, percepções e expectativas do grupo.

Os aspectos que evidenciam esse processo são melhor compreendidos quando vivenciados em operação real, aqui e agora no grupo, evidentemente com aquela postura “aparentemente neutra” da coordenação.

Observamos também no grupo uma atenção permanente, consideração, postura e espaço de compreensão, mas com certo comportamento ambivalente, ora com um funcionamento grupal mais controlador, com características obsessivo-compulsivas e em outro momento mais espontâneo, flexível e menos prudente. Talvez essa segunda coordenação tenha um significado menos ameaçador, tornando o grupo mais empoderado. Comprovamos isso através do questionário aplicado ao grupo, nos levando a pensar que a submissão em relação à coordenação das colegas-pares, a questão da autoridade não parecia os incomodar, conforme gráfico abaixo:

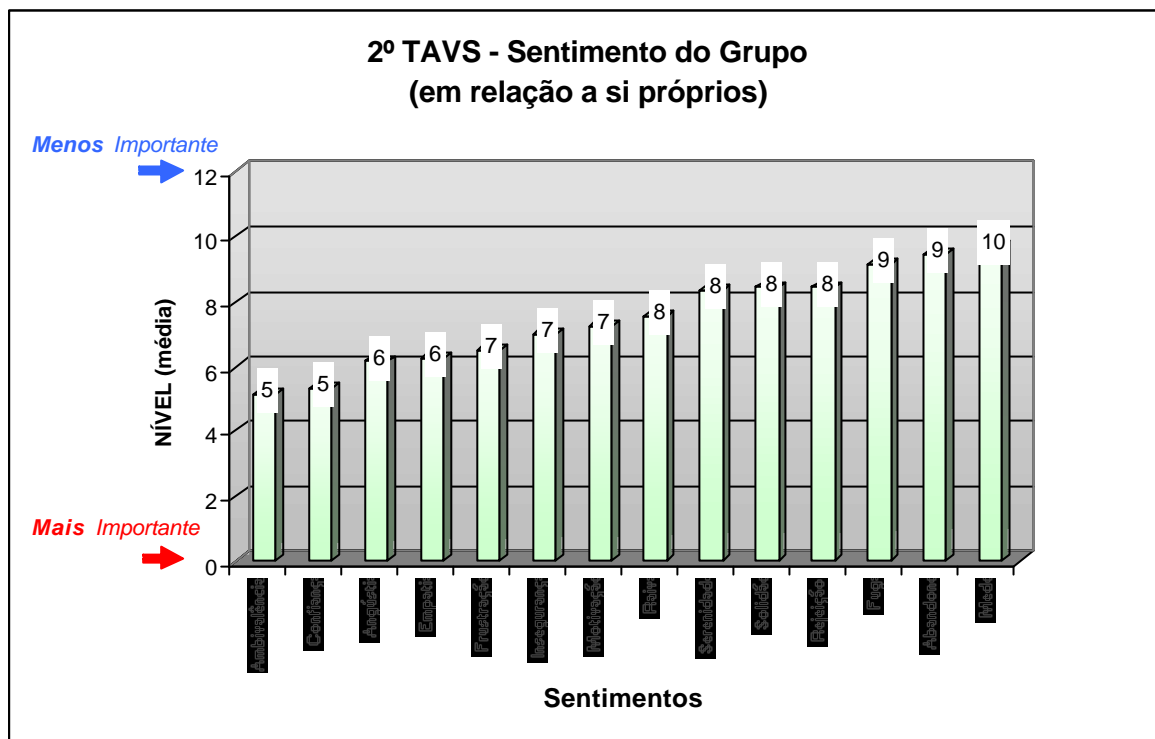


O gráfico acima nos permite observar que, quanto ao comportamento do grupo (em relação ao próprio grupo) durante a segunda aplicação do Modelo Tavistock, o que mais se manifestou foi a observação, com grau 4; a flexibilidade, espontaneidade, impaciência e prudência, com grau 6; competição, liderança e aproximação, com grau 7; agressividade, com grau 8; retraimento e fuga, com grau 9; desprezo, com grau 10; e os comportamentos que menos tiveram manifestação foram manipulação e submissão, com grau 11.

O grupo demora a falar, a integrar suas falas, que nos leva a fazer um entendimento novamente dos sintomas de dependência como foi anteriormente relatado. É nítido para o grupo que este processo foi menos ameaçador, pois não havia uma preocupação com as coordenadoras nas suas poucas intervenções, menos ameaças, menos insegurança e mais motivação e liberdade, certamente demonstradas pelo grau de vinculação já exis-

tente no grupo, onde cada um a sua maneira pode romper as algemas, experimentar novos papéis, transformar, mudar, arriscar.

Levando em conta os dados do instrumento de pesquisa obtidos com o grupo, os sentimentos de fuga, abandono e medo não foram tão identificados nesta etapa do processo grupal, de acordo com o gráfico abaixo:



O gráfico acima nos permite observar que, quanto aos sentimentos do grupo (em relação a si próprios) durante a segunda aplicação do Modelo Tavistock, o que mais impactou foi ambivalência e confiança, com grau 5; ansiedade e empatia com grau 6; frustração, insegurança e motivação com grau 7; raiva, serenidade, solidão e rejeição com grau 8; fuga e abandono com grau 9; e o sentimento com menos significância foi medo, com grau 10.

No término dessa atividade as coordenadoras saíram em silêncio e iniciou-se o processo do grupo, como forma de avaliação do trabalho realizado. Alguns sentimentos expressados pelo grupo foram: surpresa, validação – pois o grupo pode andar só, vontade de estar “no lugar de”, a técnica deveria ser usada em outro momento, as que se achavam biônicas se autorizaram a aplicar essa técnica, as coordenadoras se pouparam.

Talvez inconscientemente, o fugir do inusitado, observar o momento do grupo e a tentativa de exclusão dele, de alguma forma proporciona ao grupo o exercício de espontaneidade e talvez o mais significativo, a inclusão da dimensão grupal, pois estamos treinados a perceber, no máximo, a dimensão interpessoal.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos aportes teóricos desenvolvidos, juntamente com o entendimento dos dois processos vividos pelo grupo com o modelo Tavistock, passamos a fazer algumas considerações.

- A vivência grupal propicia um grande aprendizado aos seus membros, na medida em que oferece um contexto laboratorial de novas experiências de relação.
- O grupo elege alguns indivíduos para representarem determinados papéis e com isto, fica absoldido da responsabilidade pela expressão de suas ações e emoções.
- O grupo testa sua capacidade de liderança, fazendo circular esta função entre os membros do grupo e também em relação à coordenação formal.
- A liderança pode ser deslocada para algum elemento do grupo como uma forma de promover dependência dos demais. No Grupo Águia, houve alguns testes de exercício de liderança, principalmente na primeira Tavistock, sendo que alguns membros apoiaram esta liderança, o que poderia ser uma proteção para não sair da sensação cômoda e confortável de ser coordenado por alguém.
- O abandono também está muito presente na experiência grupal do Modelo Tavistock, decorrente da expectativa de cuidado e aceitação por parte dos integrantes do grupo. Nitidamente, houve uma decepção muito grande nas duas experiências do Modelo Tavistock.
- Embora o grupo e a coordenação pudessem ter uma proposta de liderança democrática, o grupo Águia demonstrou a necessidade de ser orientado em sua condução. Surgiu um sentimento forte: o que fazer com a total liberdade oferecida?
- O Modelo Tavistock não apresenta uma proposta estruturada, pelo contrário, desarticula totalmente um grupo, que espera, em um primeiro momento, um acolhimento, uma aceitação, um pertencimento. Isto provoca, conseqüentemente, reações de diferentes naturezas, é totalmente inusitada a resposta dada pelo grupo a este desafio.
- O coordenador vive uma situação de imprevisibilidade, expectativas diversas, dentre outros possíveis sentimentos de desafio, tanto quanto os membros do grupo. Sentimentos de insegurança, medo, ansiedade também devem estar presentes entre os coordenadores que testam as questões de poder ao usar o Modelo Tavistock.
- Outro aspecto importante a ser levantado é que dependendo do nível de maturidade e tolerância do grupo, pode se estabelecer um formato de poder negativo, direcionado à hostilidade e rechaço. No grupo estudado, houve momentos nas duas experiências, em que o grupo, ao sentir-se rejeitado, também passou a rejeitar as coordenadoras. Podemos inferir que isto pode ser uma espécie de vingança como uma reação natural à rejeição.
- A vulnerabilidade também é um ponto a ser enfatizado, proveniente da diminuição dos mecanismos de defesa comumente lançados frente a situações críticas e ameaçadoras, como emergentes no processo do Modelo Tavistock. Com isto, os membros do grupo assustam-se com suas fragilidades e podem tentar substituí-las tentando exercer algum tipo de poder no grupo.
- A forma de liderança não precisa ser explícita e muitas vezes não o é. Colocar-se em uma posição vitimária, frágil, doente, altruísta, etc., podem ser manejos de liderança mais indiretos, que muitas vezes passam despercebidos pelo grupo. Estas formas de poder são mais invisíveis e causam um incômodo incompreensível ao grupo, na maioria das vezes.
- Apesar da intensidade de sentimentos e cognições despertados no grupo, a experiência do modelo Tavistock pareceu despertar um espírito de união e corporativismo após certo tempo. Talvez por resignação à situação, ou por falta de energia para continuar uma confrontação, houve momentos de aproximação, de acolhimento entre os colegas. Afinal, estavam todos no “mesmo barco”.

- Talvez a experiência de vivenciar algo tão impactante e intenso, tenha promovido uma abertura maior para um apoio mútuo. Depois de algum tempo, membros do grupo começaram a incentivar os demais a aproveitarem o tempo de forma mais frutífera, muitos participantes do grupo acolheram este apego.

- Já na segunda vivência do Modelo Tavistock, como o grupo já conhecia suas defesas mais conhecidas e os padrões de liderança, não demonstrou tantos temores, mas a irritação pelo abandono reapareceu.

- Os sentimentos e ações do grupo foram diferentes na primeira e na segunda experiência, parecendo haver uma empatia e compreensão maior com a proposta de colegas do que da coordenação formal. A espontaneidade na segunda vivência foi um dos aspectos expressos como possíveis, distintamente da primeira, cujo retraimento foi superior.

- Destaca-se, ainda, que em ambas as experiências, a observação foi a atitude mais usada pelos membros do grupo, caracterizando-se por um mecanismo natural frente ao desconhecido, inusitado, à surpresa. É como se as pessoas precisassem um tempo para familiarizar-se com o ambiente antes de intervirem sobre ele.

- Dentre os sentimentos, entretanto, a angústia e frustração destacam-se como fortes reagentes do grupo frente à adversidade, ao desconhecido, ao desestruturante.

- A vivência grupal de desconstruir prévias expectativas e construir novas demandas podem ser frutíferas, mas dependem um alto grau de desgaste e investimento pessoal. Será que para crescer obrigatoriamente deve-se sofrer? Tem que ser dóido?

Estes questionamentos parecem ter ficado no inconsciente coletivo do grupo, que ao longo de todo o processo de desenvolvimento voltou inúmeras vezes às discussões e cuja necessidade de revivência para sua elaboração pode ter sido o deflagrador da proposta de uma segunda Tavistock.

Este estudo não esgota a complexidade deste tema, mas instiga a novas reflexões acerca da utilização deste recurso na formação de coordenadores de grupo.

## 11 REFERÊNCIAS

ANJOS, Márcio Fabri dos; SIERRA, Rosa Adela Osório. *Gênero e poder na vida religiosa*. Rio de Janeiro: Loyola, 1999.

BALBIER, E. et al. *Michel Foucault, filósofo*. Barcelona: Gedisa, 1990.

BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

———. *Líderes e liderados*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BION, W. R. *Experiências com grupos*. Rio de Janeiro: Imago, 1970.

BLEANDONU, G. Wilfred R. *Bion: a vida e a obra – 1897-1979*. Rio de Janeiro: Imago, 1993.

BITENCOURT, Claudia. *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BUTLER, Judith. *Problemas de gênero*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. *Dinâmica de Grupo: Pesquisa e teoria*; São Paulo: Herder, 1967.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações*; Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORDÃO, Francisco Aparecido. *Direito à educação. Subsídio para gestão dos sistemas educacionais: orientações gerais e marcos legais*. 2001.

- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. *Michel Foucault, uma trajetória filosófica (para além do estruturalismo e da hermenêutica)*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- GIL, Antonio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRIMBERG, L.; BIANCHEDI, E.; SOR, D. *Introdução às idéias de Bion*. Rio de Janeiro: Imago, 1973. Disponível em: <[www.sbdg.org.br](http://www.sbdg.org.br)>. Acessado em: 16 set. 2006.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*; São Paulo: EPU, 1986.
- LACAN, Jacques (1979). Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/008/08ray.htm>>. Acessado em: 16 set. 2006.
- MARINHO, Robson N.; OLIVEIRA, Jayir Figueiredo de. *Liderança: uma questão de competências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.
- OLIVEIRA, Mauro Nogueira de. Formação de líderes: o grupo é o fórum adequado. In: ZIMERMAN, David E.; OSORIO, Luiz C. et al. *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997, p. 399-403.
- SCHNEIDER, Neidí Margareth. Atendimento a grupos em instituições. In: ZIMERMAN, David E.; OSORIO, Luiz C. et al. *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997, p. 405-411.
- ; OSÓRIO, Luiz Carlos; OLIVEIRA, Mauro Nogueira de; ESTROUGO, Mônica Guazelli. Laboratório: exercício da autoridade, modelo Tavistok. In: ZIMERMAN, David E.; OSORIO, Luiz C. et al. *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997, p. 413-419.
- ROSSI, Cláudio. Disponível em: <<http://www.sbpsp.org.br/default.asp?link=claudioros>>. Acessado em: 21 set. 2006.
- SAMPAIO, Jader dos R. A “Dinâmica de Grupos” de Bion e as Organizações de Trabalho. Disponível em: <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>. Acessado em: 23 set. 2006.
- TIJIBOY, J. A. *O jogo do Poder: usos e abusos*. Rio de Janeiro: EST, 2004.
- ZIMERMAN, David E. *Bion: da teoria à prática – uma leitura didática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- ; OSORIO, Luiz C. et al. *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

## DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

**Adriana Birman Zilberman** – Psicóloga, Mestre em Psicologia Social e da Personalidade pela PUCRS, Especialista em Psicologia Clínica pelo CFP e Formação Básica em Dinâmica dos Grupos pela SBDG.

**Mariana Rech Rodrigues** – Assistente Social, Formação Básica em Dinâmica dos Grupos pela SBDG e pós-graduação (em andamento) em Administração e Planejamento de Projetos Sociais pela UVA – Universidade Veiga de Almeida-RJ.

**Cristina Helena Amaral** – Psicóloga, Especialização em Psicoterapia Psicanalítica pela UNISINOS, Extensão em Sociologia para Ensino Médio pela UFRGS e Formação Básica em Dinâmica dos Grupos pela SBDG.

**Fátima Clarice Nunes de Oliveira** – Socióloga, Especialização em Integração e Mercosul-UFRGS, Especialização Gestão Empresarial PUCRS, Formação Básica em Dinâmica dos Grupos pela SBDG.

**Teresinha Aparecida Dorigon Vieira** – Licenciada em Letras e Psicóloga, Especialização em Psicopedagogia na FAFIC e Formação Básica em Dinâmica dos Grupos pela SBDG.

**Braz Durval Nunes** – Administrador, Especialização em Gestão do Capital Humano – RH pela FAPA, Formação Básica em Dinâmica dos Grupos pela SBDG e pós-graduação (em andamento) em Administração e Planejamento de Projetos Sociais pela UVA – Universidade Veiga de Almeida-RJ.

## ANEXO

### Instrumento de Pesquisa

Precisamos que vocês respondam este instrumento de avaliação em relação aos momentos vividos pelo grupo Águia nas **duas situações de Tavistock**.

Avaliem ordenando com números dentro dos parênteses, de 1 a 14 (sendo 1 o mais importante e o 14 o menos importante), as percepções de vocês na escala de prioridades.

Questões a serem levantadas no questionário:

#### 1ª Coordenação:

SENTIMENTOS (em relação a si próprio)

- ( ) Insegurança
- ( ) Raiva
- ( ) Angústia
- ( ) Ambivalência
- ( ) Fuga do grupo
- ( ) Frustração
- ( ) Conflitos
- ( ) Serenidade
- ( ) Medo
- ( ) Empatia
- ( ) Abandono
- ( ) Solidão
- ( ) Motivação
- ( ) Rejeição

COMPORTAMENTOS (em relação ao grupo)

- ( ) Observação
- ( ) Prudência
- ( ) Agressividade
- ( ) Impaciência
- ( ) Submissão
- ( ) Espontaneidade
- ( ) Flexibilidade
- ( ) Aproximação
- ( ) Competição
- ( ) Liderança
- ( ) Retraimento
- ( ) Fuga
- ( ) Manipulação
- ( ) Desprezo



## **2º Coordenação:**

### SENTIMENTOS (em relação a si próprio)

- ( ) Insegurança
- ( ) Raiva
- ( ) Angústia
- ( ) Ambivalência
- ( ) Fuga do grupo
- ( ) Frustração
- ( ) Conflitos
- ( ) Serenidade
- ( ) Medo
- ( ) Empatia
- ( ) Abandono
- ( ) Solidão
- ( ) Motivação
- ( ) Rejeição

### COMPORTAMENTOS (em relação ao grupo)

- ( ) Observação
- ( ) Prudência
- ( ) Agressividade
- ( ) Impaciência
- ( ) Submissão
- ( ) Espontaneidade
- ( ) Flexibilidade
- ( ) Aproximação
- ( ) Competição
- ( ) Liderança
- ( ) Retraimento
- ( ) Fuga
- ( ) Manipulação
- ( ) Desprezo

## **Galeria de espelhos: a identificação no processo grupal**

ALINE DA ROSA CLEZAR  
CAMILA BARBIANI SALAVERRY  
FLORÊNCIA GRAEFF SCHVARTZMAN  
GABRIELA SOUZA PEZZI  
MIGUEL FRIZON GUADAGNIN



### **AGRADECIMENTOS**

Nossos mais sinceros agradecimentos  
às coordenadoras Saara Hauber e Alessandra Moesch,  
pela disposição, interesse e conhecimento investidos  
nos 19 encontros formais (e outros tantos encontros informais)  
do nosso grupo;  
e aos membros do Grupo de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos,  
por toda abertura e colaboração com este estudo.

**Resumo** – Com o propósito de entender como o processo de identificação apóia o desenvolvimento interpessoal, o presente estudo discute as idéias e sentimentos apresentados por um grupo de desenvolvimento a partir de uma pesquisa. Os conceitos de grupo, desenvolvimento interpessoal e identificação servem de base para o entendimento da análise das respostas dos membros do grupo, que percebem a existência das identificações no campo grupal. A pesquisa apresenta ainda que o processo de identificação é evidenciado no grupo e contribui para o desenvolvimento interpessoal de seus membros.

**Palavras-chave** – Grupo. Laboratório de sensibilidade. Desenvolvimento interpessoal. Identificação projetiva.

## SUMÁRIO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....                                       | 4  |
| 2     | DESENVOLVIMENTO .....                                  | 4  |
| 2.1   | Grupo .....  | 4  |
| 2.1.1 | Importância e conceituação de grupo.....               | 4  |
| 2.1.2 | Campo grupal.....                                      | 5  |
| 2.1.3 | Dinâmica de Grupo e Laboratório de Sensibilidade ..... | 6  |
| 2.2   | Desenvolvimento interpessoal .....                     | 8  |
| 2.2.1 | Mudança.....   | 10 |
| 2.2.2 | Crenças e valores .....                                | 10 |
| 2.3   | Identificação.....                                     | 11 |
| 3     | MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA .....               | 16 |
| 3.1   | Definição da população-alvo da pesquisa .....          | 16 |
| 3.2   | Método de coleta dos dados.....                        | 17 |
| 3.3   | Método de tratamento dos dados .....                   | 17 |
| 4     | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....                         | 18 |
| 5     | PERCEPÇÕES E APRENDIZAGENS: ACHADOS DOS AUTORES .....  | 23 |
| 6     | CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                              | 24 |
|       | REFERÊNCIAS .....                                      | 25 |
|       | ANEXOS .....   | 28 |

# 1 INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre o espaço que o desenvolvimento interpessoal ocupa na dinâmica dos grupos e sobre os diversos processos que nela ocorrem. Alguns teóricos referem-se ao campo grupal como sendo um espaço onde cada um se reflete e é refletido nos demais, nomeando este processo figurativamente como “galeria de espelhos”.

Sabendo da existência de uma forte admiração e identificações entre nós e percebendo que tais identificações contribuíram ao nosso desenvolvimento interpessoal, surgiu entre os autores o desejo de aprofundar a compreensão sobre o mecanismo de identificação no processo grupal a partir de um grupo que tem por objetivo alcançar o desenvolvimento interpessoal de seus membros participantes.

Sendo assim, realizamos um estudo sobre o mecanismo de identificação no processo grupal e a sua contribuição para as relações interpessoais dos participantes de um grupo de desenvolvimento, cuja orientação metodológica foi vivencial.

Para tanto, escolhemos a pesquisa qualitativa, a partir de um questionário composto por quatro questões abertas, aplicado em 16 pessoas que participavam do citado grupo. O método utilizado para tratamento dos dados foi a análise de conteúdo, a partir da definição de eixos temáticos, com objetivo de compreender os significados manifestos e latentes do material coletado.

Tendo em vista o tema escolhido, as questões que nortearam este foram: como foi evidenciado o processo de identificação no grupo em estudo?; como as identificações estavam relacionadas com mudanças de comportamento, conforme a percepção dos participantes do grupo? e; como as mudanças de comportamento referidas pelos participantes, via mecanismo de identificação no grupo, contribuíram para as relações interpessoais?.

Nossa fundamentação teórica foi baseada no estudo da dinâmica dos grupos, tendo como conceituações principais o laboratório de sensibilidade, o desenvolvimento interpessoal e o processo de identificação.

A partir deste estudo, esperamos que seja possível obter uma ampla compreensão sobre o mecanismo de identificação no processo grupal, como forma de contribuir com outros profissionais sobre este relevante entendimento, uma vez que há poucas produções teóricas com este enfoque. Como consequência disso, pretendemos contribuir também com a conscientização da existência deste processo como forma desenvolvimento interpessoal.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Grupo

#### 2.1.1 Importância e conceituação de grupo

Segundo Zimerman (2000), o conceito de grupo na literatura é muito vago e impreciso, podendo designar conceituações muito dispersas num amplo universo de crenças. Entretanto, na tentativa de fazê-lo, o autor refere que o que pode conferir ao grupo sua característica essencial é o fato das pessoas possuírem *interesses em comum*. Zimerman (2000) esclarece a importância do grupo na seguinte afirmação:

O ser humano é gregário, e só existe, ou subexiste, em função de seus inter-relacionamentos grupais. Sempre, desde o nascimento, ele participa de diferentes grupos, numa constante dialética entre a busca de sua identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social (p. 82).

Neste sentido, o autor refere algumas condições mínimas para caracterizar um grupo propriamente dito. São elas:

- O grupo não é apenas a soma de indivíduos, mas sim uma entidade com suas leis e mecanismos próprios;
- Todos os integrantes do grupo estão reunidos face-a-face, em torno de uma tarefa e objetivos comuns ao interesse deles;
- O tamanho do grupo não pode exceder o limite que coloque em risco a comunicação visual, auditiva e conceitual;
- Deve haver a instituição de um enquadre (objetivos, espaço, tempo, plano, etc.) e combinações de algumas regras que normatizem a atividade grupal proposta;
- O grupo é uma unidade que se manifesta como uma totalidade;
- As identidades específicas de seus membros devem ser preservadas, apesar do grupo se configurar como uma nova entidade;
- É inerente à conceituação de grupo a existência entre seus membros de alguma interação afetiva, de variadas e múltiplas formas;
- Em todo grupo coexistem duas forças contraditórias e permanentemente em jogo: uma tendente à sua coesão, e a outra à sua desintegração.

Além dessas características, Zimmerman (2000) afirma que é inevitável a formação de um campo grupal dinâmico, em que gravitam fantasias, ansiedades, identificações e papéis além de outros fenômenos que são próprios e específicos dos grupos e que serão tratados a seguir.

### 2.1.2 *Campo grupal*

Segundo Zimmerman (2000), em qualquer grupo constituído se forma um campo grupal dinâmico, o qual se comporta como uma estrutura que vai além da soma de seus componentes, resultando na combinação e no arranjo entre esses componentes.

Esse campo é composto por múltiplos fenômenos e elementos do psiquismo e todos eles (tanto intra como intersubjetivos) estão articulados entre si, de modo que a alteração de cada um vai repercutir sobre os demais, em uma constante interação entre todos. O autor prossegue esclarecendo que o campo grupal representa um enorme potencial energético psíquico e que, embora ressaltando as diferenças óbvias, as leis da dinâmica psicológica são as mesmas em todos os grupos.

Zimmerman (2000) reforça a presença de alguns aspectos do campo grupal:

- Processamento do campo grupal em dois planos: um é o da intencionalidade consciente (voltado para o êxito da tarefa proposta) e o outro da interferência de fatores inconscientes (desejos reprimidos, ansiedades e defesas);
- Processamento de fenômenos como os de resistência e contra-resistência, transferência e contratransferência, processos identificatórios, etc.;

- Presença permanente, manifesta, disfarçada ou oculta de pulsões (libidinais, agressivas e narcisísticas) manifestas sob a forma de necessidade, desejo, inveja, etc.;
- Circulação de ansiedades;
- Circulação de mecanismos defensivos;
- Surgimento de um jogo ativo de *identificações* (grifo do autor);
- Comunicação, verbal e não-verbal;
- Desempenho de papéis, especialmente os que adquirem característica de repetição estereotipada;
- Vínculos (de amor, de ódio, conhecimento e reconhecimento) no plano intra, inter ou transpessoal;
- Ressonância, ou seja, a forma como a comunicação trazida por um membro ressoa em um outro;
- Constituição de uma galeria de espelhos, onde cada um pode refletir e ser refletido nos e pelos outros;
- Continência das angústias e necessidades de cada um e de todos (em grupos coesos e bem constituídos).

Zimerman (2000) conclui que além dos fatos, fantasias e conflitos também existem no campo grupal muitos aspectos que permanecem ocultos, enigmáticos e secretos.

### 2.1.3 *Dinâmica de Grupo e Laboratório de Sensibilidade*

A elaboração de metodologias de trabalho em grupo, como o Laboratório de Sensibilidade, teve as bases interdisciplinares de suas descobertas e formulações teóricas originadas principalmente da Dinâmica de Grupo (Moscovici, 1965).

A Dinâmica de Grupo é um ramo do conhecimento específico sobre o comportamento humano em grupo que tem como problemas centrais os que se referem aos processos de grupo envolvendo questões de ordem prática (Moscovici, 1965). A Dinâmica de Grupo possibilita a seus membros uma consciência dos aspectos facilitadores e dificultadores no atingimento dos objetivos a que se propõem enquanto grupo, através do exame do funcionamento desse mesmo grupo (SBDG<sup>1</sup>).

Atualmente, a Dinâmica de Grupo desenvolve pesquisas, experiências e estudos e é uma ciência que conquistou identidade e autonomia. As pesquisas e trabalhos de Kurt Lewin, a partir de 1936, deram início ao esclarecimento e elucidação da dinâmica de fenômenos de grupo em contextos de reestruturação e reorientação de uma ação social mais funcional, eficiente e criadora do que as realizadas pelos precursores da psicologia social (Mailhiot, 1991). Lewin demonstra através de suas descobertas que a exploração dos fenômenos grupais deve se operar no próprio campo psicológico em que eles se inserem. Assim, as variáveis de qualquer fenômeno de grupo, em razão de sua essencial complexidade, não podem ser identificadas e manipuladas, senão no próprio campo grupal (Mailhiot, 1991).

Ao fundar o “Centro de Pesquisas em Dinâmica dos Grupos” no MIT (Massachusetts Institute of Technology), Kurt Lewin preocupa-se em formar um grupo junto ao meio universitário para confrontar suas hipóteses, formular suas teorias, empreender e

<sup>1</sup> SBDG: <http://www.sbdg.org.br/formacao/default.asp>.

prossequir suas pesquisas em clima intelectual em que os valores de solidariedade, de autenticidade, de criatividade, de probidade dominem e inspirem constantemente suas comunicações e interações (Mailhiot, 1991).

Os técnicos em relações humanas começaram então a utilizar os recursos da dinâmica dos grupos no desenvolvimento de técnicas de treinamento de grupos e de líderes, promovendo inovações nos processos de aprendizagem (Moscovici, 1965). Uma das inovações foi chamada de “Grupo T” ou “Grupo de Treinamento”, cujas principais características são: de serem grupos pequenos (de 15 a 25 participantes) e de serem inestruturados, pois a agenda de discussão e aprendizagem é tão só e, sobretudo, o fato de estarem reunidos (Matta, 1990).

Uma das variantes do Grupo T passou a chamar-se “laboratório de sensibilidade”, com o objetivo principal de desenvolver a qualidade de atuação do indivíduo como membro e como líder. Moscovici (1965, p. XII) afirma que “somente com a participação plena dos treinandos e seu envolvimento emocional nos processos de grupo consegue-se que passem a *sentir* de modo diferente – e não apenas a *pensar* de modo diferente – os múltiplos problemas de relações humanas que enfrentam, desenvolvendo sua sensibilidade social”. A autora prossegue esclarecendo que sensibilidade social consiste na capacidade de perceber como os outros pensam, sentem e tendem a agir, concomitantemente a própria atuação.

A expressão “laboratório” indica o caráter experimental, onde os participantes são encorajados a experimentar comportamentos diferentes do seu padrão de interação com outras pessoas em grupo, sem enfrentar as conseqüências que adviriam de tal experimentação na vida real (Moscovici, 2001). Dessa forma, comunicações livres e freqüentes são estimuladas, bem como comentários sobre o que os participantes vêem, ouvem e sentem. A exposição intrapessoal e interpessoal de idéias e sentimentos é facilitada por uma atmosfera permissiva. Esta situação permite a cada indivíduo testar a adequação de suas idéias e sentimentos, fazendo-o encarar suas inadequações ao perceber, “como num espelho, como os outros o percebem” (Moscovici, 1965, p. XIII). Simultaneamente, o grupo promove uma situação de aprendizagem real através de comportamentos exploratórios e tentativas para apreender novas idéias e sentimentos, fazendo com que cada participante adquira consciência de suas forças e capacidades (Moscovici, 1965).

De acordo com Moscovici (1965, p. XIII), a função do treinador ou orientador é “ajudar a criar as condições sob as quais os participantes possam adquirir novas perspectivas de si mesmos e tenham a oportunidade de analisar a dinâmica do pequeno grupo e como as pessoas agem nele”. Considerando a técnica não-diretiva, não existe tentativa por parte do orientador de dizer aos participantes se devem ou não se modificar, cabendo essa decisão aos próprios participantes se estiverem insatisfeitos com suas atitudes e condutas.

Moscovici (1965) esclarece que o laboratório de treinamento tem como objetivo geral oferecer oportunidades para desenvolver melhor a qualidade de participação num grupo como membro e como líder e identifica cinco principais objetivos específicos:

- a) aumento de conhecimento e sensibilidade em relação reações emocionais em si mesmo e nos outros;
- b) desenvolvimento da habilidade do indivíduo em perceber e aprender através das conseqüências de suas ações;
- c) o desenvolvimento de conceitos e *insights* teóricos, como instrumento na apreciação e elaboração de valores pessoais, metas e padrões de conduta;



- d) reconhecimento da existência de oportunidades contínuas de aplicação das novas aprendizagens na vida real e;
- e) “aprender a aprender”, onde cada participante é considerado a tornar-se um analista de seus próprios processos de aprendizagem, o que demanda desenvolvimento da habilidade de tomar iniciativa em procurar e utilizar-se dos recursos de outros participantes para melhorar sua própria aprendizagem.

Moscovici (2001) reforça que dar e receber feedback é fundamental para se atingir os objetivos do laboratório, pois o processo de feedback conduz a trocas autênticas e construção de confiança e respeito mútuos. A participação eficiente em grupo, completa a autora, completa o processo, permitindo implementar ações conscientes para mudanças de comportamentos inadequados.

A característica mais marcante do método de laboratório é o enfoque aqui-e-agora, já que a experiência presente é comum a todos os membros do grupo e é direta, pessoal, imediata e serve como base para a aprendizagem (Moscovici, 2001).

O método de laboratório tem apresentado como resultado mudanças em termos de percepções, conhecimentos, sentimentos e *insights* alcançados. O termo *insight* é explicado por Zimerman (2001) como tendo várias significações, de acordo com o destino que a interpretação do conteúdo toma na sua mente. Refere-se a uma clara tomada de conhecimento, por parte do sujeito, de atitudes e características suas que até então estavam egossintônicas, podendo o *insight* propiciar uma egodistonia e é essa que vai propiciar o passo seguinte desse processo. A cognição, muito mais do que uma mera intelectualização, passa a ser acompanhada por vivências afetivas, possibilitando o estabelecimento de correlações e de novas significações entre ambas. É a partir das inquietações que foram promovidas pelos *insights* afetivos que levam o sujeito a refletir, a fazer-se indagações e a estabelecer correlações entre seus paradoxos e as contradições de seus sentimentos, pensamentos, atitudes, crenças e valores; entre o que diz, o que faz, e o que de fato é.

Uma bem sucedida elaboração dos *insights* obtidos pelo sujeito deve necessariamente ser traduzida na sua vida real exterior e estar sob o controle do seu ego consciente.

Moscovici (2001) traz dados sobre os relatos dos treinandos que mencionam mudanças marcantes nos processos cognitivos e emocionais apresentando formas mais construtivas de abordar situações interpessoais, desempenho eficiente em grupo e comunicação mais fácil. A autora conclui que as capacidades desenvolvidas, como capacidade de observação e reflexão, empatia, sensibilidade ao processo de grupo, controle emocional, entre outras, reforçam os sentimentos de segurança psicológica e a autoconfiança do treinando, possibilitando o exercício de sua autenticidade como pessoa para atingir maior competência interpessoal.

## 2.2 Desenvolvimento interpessoal

Moscovici (1996) afirma que as pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam-se e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto.

Essas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou inintencionais, constituem o processo de interação humana em que cada pessoa na presença de outra pessoa não fica indiferente a essa situação de presença estimuladora. A autora define o processo de interação humana como complexo e que ocorre permanentemente entre pessoas, sob a forma de comportamentos manifestos, não-manifestos, verbais e não-verbais, pensamentos, sentimento, reações mentais e/ou físico-corporais.

Topping (apud Bar-On, 2002) descreve competência interpessoal como a posse e o uso da capacidade de integrar pensamento, sentimento e comportamento para realizar tarefas e resultados sociais valorizados no contexto em que o indivíduo está inserido. Competência interpessoal significa ter, para o autor, consciência do que fazer e também do que não fazer, assim como ter consciência dos efeitos indesejáveis de não fazer nada passivamente.

Desta forma, Moscovici (1996) conclui que Desenvolvimento Interpessoal não se esgota no plano individual de crescimento da pessoa que se relaciona com as demais pessoas de forma eficaz. A competência interpessoal é um processo de qualificação profissional primordial para funções de liderança e outras funções de predominância de intercâmbio social.

O Desenvolvimento Interpessoal, conforme Moscovici (1996), pode ser orientado para três níveis de conseqüências: o individual, o grupal e o organizacional.

- Em nível individual, o foco predominante é intrapessoal e interpessoal, na forma de díade. Trabalham-se as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de inter-relação, de afetividade e intimidade. Procura-se obter autoconhecimento e conscientização, habilidades de percepção, diagnose e comunicação para expressão verbal e emocional, para dar e receber feedback. O indivíduo que se conhece e aceita pode fazer opções mais realísticas de mudanças pessoais e preservar sua autenticidade.
- A nível grupal, o foco é interpessoal e grupal, examinando-se os eventos de díade, subgrupos e grupo total. Trabalham-se as motivações e objetos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e influência social. Procura-se aperfeiçoar habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber feedback, de diagnosticar e administrar conflitos, de liderança e participação em grupo. Se a competência interpessoal é alcançada nesse nível, os membros do grupo podem dispor-se a trabalhar em equipes de forma real e não apenas no rótulo.
- A nível organizacional, o foco predominante é o sistema (a organização toda).

Conforme Argyris (apud Moscovici, 1996), a Competência Interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais de acordo com três critérios:

- Percepção acurada das situações, suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação;
- Habilidade de resolver problemas interpessoais de tal modo que não haja regressões;
- Solução alcançada de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas eficientemente.

O processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação. Isso significa um longo processo de crescimento pessoal, abrangendo autopercepção,

autoconscientização e auto-aceitação como pré-requisitos de possibilidades de percepções mais realísticas dos outros e da situação interpessoal.

A habilidade de lidar com situações interpessoais engloba flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa procurar de vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não-rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação.

O terceiro componente da competência interpessoal refere-se ao relacionamento em si e compreende a dimensão emocional-afetiva, predominantemente.

Em relação à habilidade sobre o processo de interação humana, Moscovici (1996) conclui que competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

A competência interpessoal pode ser desenvolvida e é através do processo de mudança que o desenvolvimento interpessoal encontra o caminho para acontecer.

### 2.2.1 *Mudança*

Segundo Moscovici (1996), para que ocorra mudança nas pessoas, faz-se mister que haja algum desequilíbrio ou crise interna que propicie alteração de percepções e introdução de novas idéias, sentimentos, atitudes, comportamentos. Esta fase inicial é chamada tecnicamente de descongelamento, representando certo grau de desestruturação, dúvida das certezas anteriores, ansiedade e motivação para examinar o novo, o diferente, o contraditório.

A fase seguinte consiste na decisão pela mudança e sua implementação, pela aprendizagem de novos padrões de percepção, conhecimentos, atitudes e ações. É um período de incorporação de novas formas de abordar os problemas e resolvê-los, passando a exteriorizar novas opiniões e comportamentos.

Assim, Moscovici (1996) afirma que com o exercício continuado dos recentes padrões de conduta, aos poucos, a nova estruturação prevalece sobre a anterior – é a fase de estabilização ou congelamento, em que se restabelece equilíbrio após a transição da mudança.

Entretanto, a autora explica que a mudança não é total, existe um processo de ajustamento e integração entre o já existente e o novo. Não se joga fora aquilo que foi operacionalizado anteriormente. Substituem-se alguns aspectos considerados inadequados por outros, mais apropriados, de recente aquisição intelectual e emocional.

A afirmação acima de Moscovici (1996) refere-se principalmente às crenças e aos valores, que podem ser substituídos, mas irão requerer um processo de ajustamento e integração. Por esse motivo, foram esclarecido a seguir os conceitos de crenças e valores.

### 2.2.2 *Crenças e valores*

Segundo Beck (1997, p. 30), crenças representam idéias “consideradas pela pessoa como verdades absolutas, exatamente o modo como as coisas ‘são’.” A autora afirma que as pessoas buscam obter significado do mundo e da sociedade desde os seus primeiros estágios de desenvolvimento para poderem interagir com outras pessoas – “elas preci-

sam organizar a sua experiência de uma forma coerente para funcionar de forma adaptativa” (Rosen apud Beck, 1997, p. 88). São as interações com o ambiente e com as pessoas que direcionam o aprendizado e a construção das crenças e isto faz com que estas variem em exatidão e funcionalidade de acordo a experiência de cada indivíduo.

Beck (1997) ainda divide as crenças em centrais e intermediárias. O primeiro grupo representa o nível mais fundamental. São idéias globais, rígidas e supergeneralizadas. A partir destas as pessoas automatizam seus pensamentos e comportamentos.

Já o segundo grupo é influenciado pelo desenvolvimento das crenças centrais e influencia a pessoa em sua visão sobre uma situação e, dessa forma, conduz o que ela pensa, sente e como se comporta frente a esta. Logo, as crenças intermediárias representam as atitudes, as regras e as suposições que o ser humano utiliza no seu dia-a-dia. O relacionamento desses dois grupos conduz a pensamentos automáticos (ações e reações) da pessoa.

Segundo Rokeach (1973), valores representam convicções básicas de um modo específico de conduta ou estado supremo de existência que é preferível pessoal ou socialmente. Valores nada mais são do que padrões tão arraigados na pessoa que influenciam todos aspectos de sua vida: seus julgamentos, suas respostas a estímulos, compromissos consigo mesmo e com os outros. O autor afirma que os valores são fonte de força, porque eles dão às pessoas o poder de agir.

O sistema de valores de uma pessoa está diretamente conectado ao seu sistema de crenças. Estas são as verdades da pessoa. Os valores são a força propulsora que leva a pessoa a agir baseada nas verdades que ela conhece.

Portanto, cruzando os conceitos de Beck (1997) e Rokeach (1973), percebe-se que as crenças influenciam a composição dos valores que, por sua vez, podem alterar a estrutura de verdades (crenças) da pessoa.

## 2.3 Identificação

É um processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo desse outro. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações (Laplanche, 1924).

Muitos conceitos e abordagens foram escritos sobre identificação, que pode ser tratada tanto como mecanismo normal de desenvolvimento quanto como mecanismo de defesa.

Sandler (1989) afirma que o uso que Freud faz do conceito varia de acordo com o contexto, não sendo apropriadamente diferenciado de outras formas de internalização e de não diferenciar a identificação que conduz ao desenvolvimento do ego e das identificações que contribuem para a formação do superego.

Em 1915, no artigo “Luto e melancolia”, Freud tematiza a relação entre narcisismo<sup>2</sup> e identificação. Na melancolia, a escolha inicial do objeto teria sido feita sobre uma base narcísica, escolha que é convertida em “identificação narcísica”. Alguns anos mais

---

<sup>2</sup> O termo narcisismo deriva da descrição clínica e foi escolhido por Paul Näcke em 1899 (apud Freire Costa, 1988) para denotar a atitude de uma pessoa que trata seu próprio corpo da mesma forma pela qual o corpo de um objeto sexual é comumente tratado – que o contempla, vale dizer, o afaga e o acaricia até obter satisfação completa através dessas atividades.

tarde, em 1921, no texto “Psicologia das massas e análise do eu”, a importância do fenômeno de identificação é ampliada: o próprio eu passa a ser entendido como se constituindo a partir de identificações. Ele seria o resultado da sedimentação dos investimentos de objetos abandonados, contendo, dessa forma, a história das escolhas objetais do sujeito. Nessa época, mais especificamente em 1923 (O eu e o isso), Freud utiliza a expressão “identificação primária” para designar o que ele entendia como sendo “uma identificação direta e imediata, que se efetua mais primitivamente do que qualquer catexia de objeto” (Freud, 1923/1976, p. 45). Nessa identificação primária, que se daria logo no início da fase oral primitiva do indivíduo, “a catexia do objeto e a identificação são, sem dúvida, indistinguíveis uma da outra” (Freud, 1923/1976, p. 43).

As relações objetais podem ser entendidas como as interações dos indivíduos com outras pessoas externas e internas (reais e imaginadas) e a relação entre seus mundos objetais interno e externo (Greenberg e Mitchell, 1994). São definidas por Laplanche (1924) como o modo de relação do sujeito com seu mundo, relação que é o resultado complexo e total de uma determinada organização da personalidade, de uma apreensão mais ou menos fantasiosa dos objetos e de certos tipos privilegiados de defesa, onde a única condição imposta ao objeto é ser um meio de proporcionar satisfação. Objeto deve ser entendido no sentido específico que possui em psicanálise, onde a pessoa, na medida em que é visada pelas pulsões, é qualificada de objeto. Relação deve ser tomada em sua plena aceitação, onde é não apenas a forma como o sujeito constitui seus objetos, mas também a forma como estes modelam a sua atividade. Numa concepção como a de Melanie Klein, esta idéia vê reforçada a significação: os objetos – projetados, introjetados – exercem literalmente uma ação sobre o sujeito.

Em resumo, as relações objetais exploram o relacionamento entre pessoas reais externas e imagens e resíduos internos relacionados com elas e o significado de tais resíduos para o funcionamento psíquico (Greenberg e Mitchell, 1994). Assim, à medida que o sujeito vai se constituindo, a diferenciação sexual é processada psiquicamente, em direção à escolha de objeto. Isso se dá por meio dos movimentos identificatórios e contra-identificatórios, cujo resultado está vinculado aos investimentos libidinais presentes nesse processo (Passos e Polak, 2004).

Já Perestrello (1979), para conceituar identificação projetiva, cita o estudo de Mário Pacheco de Almeida Prado, que se dedicou por anos ao estudo e à aplicação na clínica deste conceito. Em torno de 1969, ele já considerava a identificação projetiva, além de seu conhecido papel de mecanismo de defesa básico e primitivo, também como o veículo pelo qual a pessoa toma conhecimento do mundo externo e interno. Dessa forma, ele trabalhava com a hipótese de que “a identificação projetiva seria o instrumento básico de percepção, uma vez que acredita que o fenômeno da identificação só pode ocorrer como consequência da reintrojeção de uma identificação projetiva prévia” (p. 64). Os objetos internalizados no ego ou self seriam, em sua grande maioria ou quase totalidade, parte do ego cindidas, identificativamente projetadas nos objetos externos e posteriormente reintrojetadas, carregando, nesse passo, partes dos objetos reais. Essa reintrojeção não se faria de modo puramente acidental, mas como decorrência de necessidades internas, expressas em fantasias instintivas muito primitivas.

Werneck (1979) indica que o conceito de identificação projetiva foi introduzido em psicanálise por Melanie Klein como sendo um processo em que partes do self se destacam e são projetadas num objeto externo, o qual passa a ser percebido como tendo adquirido as características das partes projetadas dos self, levando o self se identificar com o alvo de suas projeções.

Sandler (1989) complementa e detalha essa conceituação com uma descrição de autoria de Hanna Segal (1973) em que partes do self e de objetos internos são clivadas, expelidas e projetadas para dentro do objeto externo, que se torna então possuído e controlado pelas partes projetadas, e com elas identificado. A identificação pode ser dirigida no sentido do objeto ideal, a fim de evitar a separação, ou então dirigir-se no sentido do objeto mau, a fim de alcançar controle da fonte de perigo. Portanto, várias partes do self podem ser projetadas com objetivos variados: “partes más do self podem ser projetadas a fim de livrar-se delas, assim como para atacar e destruir o objeto; partes boas podem ser projetadas para evitar a separação ou para mantê-las a salvo das coisas más de dentro, ou, ainda, para melhorar o objeto externo mediante uma espécie de primitiva reparação projetiva” (p. 24). Assim sendo, a identificação projetiva constitui um mecanismo por meio do qual a fronteira entre self e objeto se estabelece na primeira infância.

Já nos termos de Bion, a identificação projetiva “é uma forma de relação simbiótica que se dá por maneiras reciprocamente benéficas entre duas pessoas, entre um continente e um contido” (Meissner, 1989, p. 49).

O conceito de identificação projetiva passou por um desenvolvimento progressivo desde sua introdução, podendo ser separado em três estágios (Sandler, 1989):

1º) estado que existe antes de uma fronteira firme entre self e objeto (ou representações do self e de objeto) ter-se estabelecido, no qual o bebê não pode diferenciar entre os aspectos representacionais de seu próprio self e aqueles do objeto.

2º) a fronteira representacional entre self e objeto não se perde, mas o sujeito corporifica na representação do self atributos do objeto, reais ou fantasiados.

3º) a externalização de partes do self ou do objeto interno ocorre diretamente para dentro do objeto externo.

Assim sendo, os autores Malin e Grotstein (1966, apud Meissner, 1989) assumem a posição de que toda projeção inclui a identificação e que toda identificação inclui projeção. Expandem eles esta noção no seguinte argumento:

Temos de experimentalmente projetar para fora parte de nossos conteúdos psíquicos interiores, a fim de sermos receptivos ao objeto para introjeção e, subsequente, para formar uma identificação com ele. Quando começamos pela projeção, é necessário que haja algum processo de identificação ou internalização em geral, pois, senão, podemos nunca dar-nos conta da projeção. [...] Uma projeção, por si, parece não ter sentido, a menos que o indivíduo possa reter certo contato com o que é projetado. Esse contato é um tipo de internalização ou, frouxamente falando, uma identificação (p. 27).

Entendemos, então, que para que se estabeleça a identificação projetiva é necessário existir uma potencialidade de parte do sujeito para projetar partes suas dentro do objeto a fim de possibilitar a introjeção do dito objeto, investido pelos afetos contidos nas partes projetadas, de modo a poder ser estabelecida uma identificação com ele. Werneck (1979) concorda com Malin e Grotstein (1966, apud Meissner, 1989) quando afirma que somente nos daremos conta de que houve projeção se ela for seguida de identificação e, de outro lado, só haverá identificação se ela for precedida de projeção.

Salientamos que o conceito de projeção pretende aqui ser focado como se referindo à identificação das representações mentais de self e objeto por uma maneira que

seja diferente da identificação projetiva como mecanismo de defesa. Tal conceito pode ser entendido também pela teoria freudiana, em seu sentido mais geral, como a tendência a buscar uma causa externa, antes que interna (Sandler, 1989).

Assim, todas as variedades de projeção têm de ser vistas como envolvendo um deslocamento do conteúdo mental de uma representação do self para uma representação do objeto externo, para uma representação de um aspecto do mundo que é “não eu”. Em sua forma mais simples, seria a atribuição de um aspecto da representação do self de alguém a uma representação mental de outra pessoa, isto é, a uma representação objetal (Sandler, 1989).

É fazendo uso da identificação projetiva que os seres humanos têm condições de projetar seus conteúdos nos objetos e introjetar de volta os chamados objetos internos, que vêm a ser os objetos externos, depois de metabolizados pelos objetos onde foram projetados. A partir daí, o que se projeta nos demais objetos externos e se continua projetando o resto da vida são as internalizações carregadas com as cargas instintivas. Isso quer dizer que “todas as relações de objeto, internas e externas, inclusive os fenômenos transferenciais, resultam da elaboração dessas primeiras internalizações feitas na base principalmente da identificação projetiva e que continua se fazendo com relação ao ambiente em geral” (Werneck, 1979, p. 116).

Identificar é reconhecer “eu sou”, é demonstrar afinidade, atração, que resulta em um processo de internalização “eu acredito” e de incorporação de crenças, valores, atitudes, num processo de emulação (Ashforth e Mael, 1989). Em outras palavras, o eu vai sendo moldado pelas interações vividas e a identificação vai ocorrendo na medida em que a crença das pessoas vai se tornando auto-referenciada e autodefinida (Pratt, 1998).

Nas identificações adquiridas, o outro entra na composição de si mesmo. [...] Sendo assim, a identidade é feita dessas identificações com valores, normas, ideais, modelos e heróis, nos quais a pessoa e a comunidade se reconhecem. O reconhecer-se no contribui para o reconhecer-se com (Ricoeur, 1990, p. 147).

Nesse processo de reconhecimento e identificação, a família, o primeiro grupo social do indivíduo, exerce uma importante função. Isto porque cada uma das figuras parentais traz seus desejos inspirados na representação de seus respectivos antepassados e esses desejos são projetados no filho que, por sua vez, encontra nos pais um modelo de identificação. Para Passos e Polak (2004), o processo de identificação é um guia fundamental desse complexo de elementos que concebe o sujeito como enredo de uma cadeia na qual a família é a matriz.

Portanto, pode-se dizer que o processo da identificação está intimamente ligado aos aspectos (Pratt, 1998):

- De segurança psicológica – a identificação funciona como um mecanismo de cópia que as pessoas utilizam para resolver inconsistências emocionais;
- De afiliação – a necessidade do indivíduo se perceber como membro de um grupo, necessidade de agregação, a fim de vencer o isolamento social;
- De autovalorização – o indivíduo busca imitar o comportamento daquele que ele julga importante para seu engrandecimento, para a construção de um autoconceito positivo;
- De significado – o indivíduo busca referências de valores para incorporar ao seu comportamento, como forma de atribuir um propósito à sua vida.

De modo geral, para se identificar, um indivíduo não precisa despende esforços com os objetivos do grupo, mas, sobretudo perceber-se cognitivamente e emocionalmente como integrante do grupo. Dessa forma, afeto e cognição estão presentes na identificação (Ashforth et al., 1998), porque o processo de identificação social é estruturado pela redução da incerteza subjetiva (Hogg e Terry, 2000); enfim, porque requer conhecimento individual de pertencimento a grupos sociais, devendo ter essa filiação algum significado emocional (Tajfel, 1972). Sob essa ótica, identificação é o processo em que consciência e sentimento se equacionam a um só tempo (Miranda, 1998), remetendo-nos à expressão mais remota de uma ligação emocional com outra pessoa, em que os limites do eu não estão completamente definidos (Freud, 1959).

A integração do indivíduo e o conhecimento do mundo externo se fazem por meio da identificação projetiva. É igualmente por meio dela que o indivíduo busca alívio para o excesso de ansiedade, através da descarga por intermédio dela mesma das partes indesejáveis e repudiadas do self (Werneck, 1979).

Zinner e Shapiro (1972 apud Meissner, 1989, p. 51) encaram a identificação projetiva como a ponte que liga a dinâmica individual e a interação social. Escrevem eles:

A identificação projetiva é uma atividade do ego que, entre os seus efeitos, modifica a percepção do objeto e, de maneira recíproca, altera a imagem do self. Estas mudanças conjuntas em percepção influenciam e podem, em verdade, dirigir o comportamento do self em relação ao objeto. Dessa maneira, a identificação projetiva proporciona uma importante ponte conceptual entre o indivíduo e a psicologia interpessoal, de vez que nossa percepção dos mecanismos permitem-nos entender interações específicas entre pessoas em termos de conflitos dinâmicos específicos a ocorrerem dentro de indivíduos.

Passos e Polak (2004) vêem que a questão da identificação tem sido apontada como central nesse processamento, à medida que se constitui como dispositivo necessário à formação dos vínculos entre os membros do grupo familiar. Complementando esta idéia, Ogden (1979 apud Sandler, 1989) também enfatiza o papel da identificação projetiva como sendo o caminho que leva do intrapsíquico para o interpessoal.

Entende-se vínculo, do ponto de vista psicanalítico, como elos de ligação interpessoal ou interpessoais permanentemente presentes e interativos, de natureza emocional. O vínculo comporta-se como uma estrutura (vários elementos em coligações variáveis), onde a mudança de um deles certamente influenciará no conjunto todo, sendo que são polissêmicos, permitindo vários significados potencialmente transformáveis (Zimmerman, 1999).

Pode-se dizer que o processo de identificação social se constitui:

- pela definição dos indivíduos em termos de filiação a uma mesma categoria social (categorização);
- pela distinção, prestígio e saliência dos valores e práticas do grupo em relação a outros grupos comparáveis;
- pelos fatores que são associados à formação psicossocial do grupo (Oakes e Turner, 1986).

O conjunto desses fatores (interações interpessoais, similaridade, proximidade, objetivos partilhados, história em comum, entre outros) pode afetar a abrangência da identificação dos indivíduos com o grupo (Ashforth e Mael, 1989).



Segundo Zimerman (2000), a identificação é um processo ativo do ego do indivíduo e consiste em que este venha a se tornar idêntico a um outro. Pode-se dizer, resumidamente, que as identificações se processam em três planos: na voz ativa (o sujeito se identifica com algo ou alguém) na voz passiva (ele foi identificado com e por alguém) e na voz reflexiva (o sujeito se identifica com um outro).

No campo grupal, os processos identificatórios, projetivos e introjetivos ocorrem de forma freqüente, intensa e mutável (Zimerman, 1999). Por esta razão – identificações múltiplas e cruzadas – o campo grupal já foi comparado com uma “galeria de espelhos” (Foulkes e Anthony, 1964) onde cada um se reflete e é refletido nos e pelos demais.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A definição de pesquisa determina-a como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico” (Gil, 1995, p. 43). Já o seu delineamento é baseado no tipo de problema e/ou questões propostas, no seu controle sobre eventos comportamentais e na relação entre os acontecimentos históricos e contemporâneos (Yin, 2001). Enfim, a pesquisa tem como objetivo buscar respostas para perguntas fazendo uso de método científico (Gil, 1995; Yin, 2001).

Este trabalho busca a obtenção de informações de um campo da realidade social – o grupo (Gil, 1995). O estudo do processo grupal se dá em dois níveis: o manifesto e o latente (SBDG<sup>3</sup>). Por se tratar da análise de mensagens de um grupo e pela necessidade de uma apreciação detalhada dessas, optou-se pela utilização de questionário qualitativo composto por perguntas abertas. Segundo Roesch (1999), a pesquisa qualitativa tem maior profundidade e levanta mais informações significativas, além de poder ser aplicada em um pequeno grupo de participantes.

#### 3.1 Definição da população-alvo da pesquisa

O objeto da pesquisa foi um grupo de desenvolvimento com metodologia de laboratório de sensibilidade formado por 21 pessoas, porém somente 16 participantes fizeram parte da pesquisa. Tais membros podem ser caracterizados da seguinte forma:

- Idades entre 24 e 65 anos;
- 2 homens (12,5%) e 14 mulheres (87,5%);
- Todos possuem, no mínimo, ensino superior completo, sendo 8 psicólogos (50%), 4 administradores (25%) e 4 pessoas de outras formações (25%).

Os indivíduos do grupo tiveram como objetivo experimentar-se como membro de grupo, através da prática vivencial. O desenvolvimento do mesmo foi estruturado com encontros mensais de 16 horas, condensados em um dia e meio, no estilo de imersão, totalizando 20 encontros, que aconteceram na cidade de Porto Alegre. A coleta de dados ocorreu entre o 18º e o 19º encontros do grupo.

---

<sup>3</sup> SBDG: <http://www.sbdg.org.br/>.

### 3.2 Método de coleta dos dados

Inicialmente, foi enviado por correio eletrônico um convite individual (Anexo A) aos 16 membros do grupo, juntamente com o questionário (Anexo B), composto por quatro questões abertas. Este formato teve como intuito tirar quaisquer interferências dos pesquisadores no momento dos participantes escreverem suas respostas.

Após esta chamada, 10 pessoas responderam-na e a retornaram aos pesquisadores. Aos que ainda não haviam respondido neste prazo, foi enviado um segundo convite e mais duas pessoas retornaram o questionário respondido. Após 10 dias do convite inicial, foi considerada encerrada a pesquisa com 12 retornos completos. Ficou assim definido o *corpus* de pesquisa com os 12 questionários respondidos.

### 3.3 Método de tratamento dos dados

O método de tratamento dos dados utilizado foi a Análise de Conteúdo, pois esta é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens” (Bardin, apud Triviños, 1987, p. 160). Ou seja, satisfaz a necessidade dos pesquisadores de:

- a) Analisar as comunicações dos integrantes do grupo em questão, tanto o seu “conteúdo manifesto”, quanto o seu “conteúdo latente”: “O primeiro pode orientar para conclusões apoiadas em dados quantitativos, numa visão estática e a nível, no melhor dos casos, de simples denúncia de realidades negativas para o indivíduo e a sociedade; o segundo abre perspectivas, sem excluir a informação estatística, muitas vezes, para descobrir ideologias, tendências etc. das características dos fenômenos sociais que se analisam e, ao contrário da análise apenas do conteúdo manifesto, é dinâmico, estrutural e histórico” (Bardin, apud Triviños, 1987, P. 162);
- b) Contar com dados mais fidedignos, já que esta técnica baseia-se no fato de que mensagens escritas “são mais estáveis e constituem material objetivo ao qual podemos voltar todas as vezes que desejarmos” (Triviños, 1987);
- c) Apreciar qualitativamente as informações obtidas de modo a permitir que sejam feitas inferências à luz da teoria estudada;
- d) Estudar motivações, atitudes, valores, crenças e tendências que influenciam os indivíduos pesquisados, o que permite uma análise mais profunda da ideologia do tema estudado.

A sistematização dos dados em Análise do Conteúdo proposta por Bardin (apud Triviños, 1987) segue, basicamente, três etapas: pré-análise; descrição analítica e interpretação referencial. São suas fases:

- a) Pré-análise: consiste na leitura flutuante das mensagens, composição dos objetivos da pesquisa e organização do material coletado (objeto da análise), seleção dos documentos teóricos para formulação de hipóteses por meio do contato exaustivo com o material coletado;

- b) Descrição analítica e/ou exploração do material: consiste na análise profunda dos significados (recorte de palavras, frases temas, personagens, acontecimentos), tomando como base suas hipóteses e referenciais teóricos. Neste momento é que se criam os temas de estudo e se pode fazer a sua codificação, classificação e/ou categorização – definição dos eixos temáticos a ser analisados – através de uma regra de contagem que pode permitir uma quantificação dos resultados;
- c) Interpretação referencial e/ou tratamento dos resultados obtidos: é neste momento que, a partir dos dados empíricos e informações coletadas, se estabelecem relações entre o objeto de análise e seu contexto mais amplo, chegando, até mesmo, a reflexões que estabeleçam novos paradigmas nas estruturas e relações estudadas – composição das inferências.

Aprofundando-se na interpretação das respostas, utilizou-se, portanto, a Análise Temática, uma das técnicas desenvolvidas a partir de Análise de Conteúdo, com objetivo de compreender-se os significados manifestos e latentes do material coletado. “A noção de tema está ligada a uma afirmação a respeito de determinado assunto. Ela comporta um feixe de relações e pode ser graficamente apresentada através de uma palavra, uma frase, um resumo” (Minayo, 1998, p. 208). A Análise Temática consiste em desvendar-se os núcleos de sentido ou eixos temáticos que fazem parte de uma mensagem cuja simples presença e/ou repetição indiquem uma interpretação sobre o que está sendo estudado. Resumindo, esta técnica pode seguir um entre dois caminhos para se chegar a uma conclusão:

- a) Denotar uma quantidade repetida de determinado significado;
- b) Ou, apresentar valores de referência e modelos de comportamentos presentes na comunicação (Minayo, 1998).

#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para o desenvolvimento da análise de conteúdo, aprofundamos no primeiro momento cada uma das questões separadamente. Na seqüência expomos o nosso entendimento global das respostas.

A primeira questão contém duas perguntas, sendo a primeira relacionada à existência ou não do processo de identificação no grupo de desenvolvimento que foi o público desse estudo.

Dos doze respondentes, 10 deles entendem que ocorre o processo de identificação no campo grupal, enquanto um participante afirma que o processo ocorre apenas parcialmente (uma parte do grupo vivencia a identificação enquanto outros membros não passam por esse fenômeno) e um outro participante declarou que não encontra “completo” esse processo no grupo.

Consideramos os doze questionários para a análise da questão um e os dez questionários com as respostas afirmativas para a elaboração das análises para as demais questões. Na segunda parte da questão de número um, que investiga como ocorre o processo de identificação, verificamos dois eixos de respostas para explicar como ocorre a identificação no grupo.

- a) Semelhanças nas experiências de vida:

- “Quando alguém expõe uma experiência em que outras pessoas vivenciaram de forma semelhante”;
  - “Um gesto ou um manifesto de um membro de um membro do grupo semelhante ao já vivido por mim”;
  - “Uma aproximação entre iguais”;
  - “Sentimentos e emoções relatados pelos membros do grupo também acesso em mim sentimentos semelhantes, ou seja, me identifico com o que está sendo falado”;
  - “Através de relatos de experiências vividas/ passadas e/ ou das reações e atitudes que tiveram”.
- b) Desejo de ter ou ser como o outro:
- Ocorre em função dos “nossos desejos de ser ou ter aquela característica que o outro tem”;
  - “Reconhecimento do outro expressado de forma aberta, a fala dizendo o quanto é parecido ou o quanto gostaria de ser/estar como o outro”;
  - “Na fala de alguém, nas atitudes, nas conquistas desta pessoa, surge uma desconforto, começam as inquietações e a partir disso inicia as mudanças internas”;
  - “É como se eu olhasse para o outro e quisesse ter uma parte do reflexo dele em mim, daí busco adaptar ao meu jeito e me transformar”.

Nesses dois blocos de respostas, percebe-se a contribuição do campo grupal para o processo de autoconhecimento e desenvolvimento interpessoal advindo do jogo ativo de identificações que ocorre através da galeria de espelhos, como descreve Zimmerman (2000). Entendemos que o ambiente favorável do campo grupal favorece a exposição de sentimentos e reflexões que as pessoas se refletem e são refletidas pela semelhança ou pelo desejo de ser semelhante. Diz-se que a característica essencial do grupo, por si só, é o fato das pessoas possuírem características em comum (Zimmerman, 2000) e ao nosso ver, é isso que propicia essa abertura ao autoconhecimento e ao desenvolvimento interpessoal. Moscovici (1965) afirma que essa situação de aprendizagem através de comportamentos exploratórios e de tentativas de outros inúmeros aprendizados permite que esse laboratório de experiências direcione as pessoas a terem mais conhecimento de suas forças e capacidades.

Compreendemos também nas respostas dos sujeitos sobre a questão de número um a confirmação de Meissner (1989) quando diz que, para que a identificação ocorra, é necessário projetar seu objeto no outro, para reintrojetá-lo e identificar como sendo seu, de forma que toda projeção inclui a identificação e que toda identificação inclui projeção.

Além disso, tanto nos relatos que afirmam que a identificação ocorre através das semelhanças, como pelo desejo de ter ou ser como o outro, verificou-se a importância das identificações para os vínculos. Tal constatação compactua com a afirmação de Passos e Polack (2004) quando diz que a identificação se constitui como dispositivo necessário à formação de vínculos, retratando a contribuição da identificação para a formação de vínculos. Para elucidar esta afirmação, seguem abaixo alguns depoimentos:

- “Na semelhança das vivências entre os integrantes, podendo também isto interferir nas escolhas, nos vínculos formados dentro do grupo”;
- “A aproximação entre essas pessoas com o objetivo de ‘aprender’ com ela”.

Retomando as respostas não afirmativas dos dois participantes da questão de número um, o participante que respondeu que não encontra por “completo” o processo de

identificação no grupo, pode estar experimentando uma identificação projetiva, mas não a reintrojeta, não completando o fenômeno da identificação, conforme elucida Perestelo (1979).

Em relação ao participante que indica a ocorrência de uma identificação parcial, ele discorre, ao longo de todas as questões, sobre sua trajetória no grupo de desenvolvimento. Seu relato aponta dois aspectos intimamente ligados ao processo de identificação e esclarecidos por Pratt (1998): a) segurança psicológica – a identificação funciona como um mecanismo de cópia que as pessoas utilizam para resolver inconsistências emocionais e; b) de afiliação – a necessidade do indivíduo de se perceber como membro de um grupo, necessidade de agregação a fim de vencer o isolamento social. Esses dois aspectos são percebidos através das seguintes declarações:

a) Em relação ao aspecto de segurança psicológica: “... tal fenômeno (identificações) não os afeta. Podem até surtir efeito, mas parece ser momentâneo, se esvai com o tempo (entre um encontro e outro a mudança não perdura)”;

b) Em relação ao aspecto de afiliação: “Percebo que criei uma dependência com o grupo. Não é à toa os momentos que tento agradecer (não agrado a todos, mas tento)” e ainda “Tento demonstrar que também não sei de tudo, não quero saber de tudo e que também preciso delas (as pessoas)”.

Considerando que esses sujeitos não percebem a ocorrência do processo de identificação em seu conceito mais amplo para a análise dessa pesquisa, optou-se por não considerar os seus relatos na análise das questões dois, três e quatro.

Sobre a influência das identificações no comportamento, os sujeitos que responderam afirmativamente a questão anterior, apresentaram dois níveis de respostas na segunda questão:

- a) Em relação ao nível intrapessoal:
- “Faz com que eu pense direito”;
  - “Me ajudam a refletir”;
  - “Ratifiquei essas idéias e crenças”;
  - “Me dei conta”;
  - “Isso ficou muito claro para mim”.

Essas expressões representam os momentos de *insight* e desenvolvimento de conceitos. Essa fase é a fase inicial da mudança que representa um certo grau de desestruturação, remete a dúvida das certezas anteriores, conforme Moscovici (1996).

- b) Em relação à mudança de comportamento
- “Tive uma postura de defesa, acolhimento ou até de raiva”;
  - “Me ajudou a me ‘bancar’ mais... a desenvolver maior autenticidade”;
  - “Poder me expor mais, ter mais consideração por mim mesma e valorizar o que tenho ou o que sou, sem medos”;
  - (As identificações) “fizeram com que eu me aproximasse mais de algumas pessoas”;
  - “Aprender a reverter uma primeira impressão, possibilidade de escolher com quem formar novos vínculos, possibilidade de voltar a me relacionar com pessoas (com que eu tinha) menos vivências”.

Moscovici (1996) aponta um segundo nível como sendo a fase seguinte à inicial da mudança, que consiste na decisão pela mudança e sua implementação, pela aprendizagem de novos padrões de percepção, conhecimento, atitudes e ações. Aqui, as identificações que ocorreram estão ligadas ao aspecto de autovalorização, onde o indivíduo busca imitar o comportamento daquele que julga importante para o seu engrandecimento e para a construção de autoconhecimento positivo (Pratt, 1998).

Em relação à questão de número três, que busca investigar como o processo de identificação auxiliou àqueles que realmente incorporaram mudanças nos seus valores, crenças, características pessoais, também observamos dois eixos de respostas, distintos quanto à forma de percepção e entendimento do processo de identificação.

a) Entendendo a identificação:

- “Rever a forma de pensar”;
- “Comparando comigo, absorvendo novas idéias e formas”;
- “Alicerce para uma visão mais ampla”;
- “Ensinar a refletir”;

Para o grupo deste eixo pode-se dizer que ficou mais ao nível da cognição, sem interligar o afeto, não possibilitando assim um processo efetivo de internalização de valores e crenças. Focou-se mais no nível de autopercepção de seus pensamentos automáticos, que segundo Beck (1997) trata-se de crenças intermediárias que influenciam a pessoa em sua visão sobre uma situação e, dessa forma, poderá conduzir na medida que influencia o que ela pensa, sente e como se comporta frente a esta. Segundo Moscovici (1965), pode não garantir a permanência de mudança, uma vez que somente com seu envolvimento emocional nos processos do grupo consegue-se que os participantes passem a sentir de modo diferente e não apenas pensar de modo diferente.

Entendemos que a incorporação de mudanças ao nível de crenças e valores ocorre na medida que existe um ajustamento e integração entre o já existente e o novo. Segundo Moscovici (1996), há substituições de alguns aspectos inadequados por outros, mais adequados, de recente aquisição intelectual e emocional. O que remete a mesma análise de que este grupo de respostas encontra-se em um nível inicial da mudança.

b) Sentindo a identificação:

- “Hoje procuro pensar o motivo pelo qual denominada situação está me chateando”;
- “Percebendo as coisas que mexeram comigo”
- “Rever a forma de pensar e sentir algumas situações”
- “Passei a ter mais emoção”
- “Mudasse meu jeito de expressar emoções”

O segundo eixo de respostas possui depoimentos em que percebe-se o equacionamento da consciência e o sentimento que, segundo Miranda (1998), faz parte do processo de identificação, se beneficiando o que Zinner e Shapiro (1972 apud Meissner, 1989), chama de ponte das suas percepções, seus conflitos dinâmicos, permitindo-se entender de suas interações com o outro, nada mais que a compreensão do seu relacionamento interpessoal.

Segundo Werneck (1979), Malin e Grotstein (1966), para que se estabeleça a identificação é necessário existir uma potencialidade do sujeito para projetar partes suas dentro do objeto a fim de possibilitar a introdução do dito objeto, investido pelos afetos

contidos nas partes projetadas, de modo a poder ser estabelecida uma identificação com ele. E, na medida que cognição e afeto possuem esta interligação, segundo Pratt (1998), ocorre uma identificação ligada ao significado, onde o indivíduo busca referências de valores para incorporar ao seu comportamento, como forma de atribuir um propósito à vida.

Ao analisar os dois níveis de resposta de maneira geral, entende-se que os sujeitos percebem a influência dos processos de identificação em seus comportamentos. Acredita-se que isso ocorre devido à comunicação livre e a exposição intrapessoal e interpessoal de idéias e sentimentos facilitada pela atmosfera permissiva do laboratório de treinamento (Moscovici, 2001). Porém, o grupo de respostas do segundo eixo, demonstra ter conseguido testar além das suas idéias, os seus sentimentos, encarando as suas inadequações e percebendo “como um espelho, como os outros o percebem” (Moscovici, 1965, p. XIII).

Os participantes relataram, na questão quatro, como as identificações vividas no grupo contribuíram para o seu desenvolvimento interpessoal. Três membros do grupo confundiram as questões 3 e 4, não conseguindo diferenciá-las completamente e, assim, repetindo as suas respostas. Por esse motivo decidimos utilizar dados reportados em ambas questões durante as duas análises, mesmo as questões sendo analisadas separadamente. Deve-se esse fato a interpretação que as respostas se complementam nessa análise e também de que três sujeitos mencionaram essa complementaridade no próprio questionário.

Através dos depoimentos relativos a questão 4, percebe-se que o desenvolvimento interpessoal perpassa por uma visão ampliada das situações vividas no grupo, permitindo assim uma maior autopercepção que segundo Argyris (apud Moscovici, 1996) possibilita uma autoconscientização e auto-aceitação como pré-requisitos de possibilidades mais realísticas dos outros e da situação interpessoal.

Verificamos que a maioria das respostas retrata a construção de uma flexibilidade perceptiva e alguns membros conseguiram avançar para o comportamental, atuando de forma diferenciada e experimentando, assim, novas condutas.

Os pontos principais citados pelos membros do grupo se referem aos níveis de percepção e comportamento são:

- Empatia com o outro: “aceitar com naturalidade a idéia do outro, sem pré-julgamento”;
- Reforço e validação de opiniões e valores: “passei a ter mais coragem para alguns enfrentamentos no trabalho e na vida pessoal”;
- Respeito ao outro e flexibilidade quanto às diferenças: “passei a estar mais consciente, respeitar mais as pessoas, suas diferenças, seu jeito de ser”, “aceitar e conviver com as diferenças de forma mais sadia”;
- Comunicação e abertura com o grupo: “me mostrar de forma mais transparente e aberta”, “colocar as minhas idéias de maneira mais branda e menos impositiva”.

Apenas um membro exemplificou a aprendizagem de dar e receber feedback, que segundo Moscovici (2001) conduz a trocas autênticas e construção de confiança e respeitos mútuos.

Esta diferenciação de maiores avanços quanto à mudança propriamente dita acompanha a nossa análise do conteúdo desde a primeira à última questão nos levando ao entendimento que a identificação é um mecanismo propulsor do desenvolvimento interpessoal para àqueles que utilizaram o campo grupal para ousar experimentar o impulso de suas emoções deixando externalizar para si mesmo e para os outros os seus sentimentos.

No entanto temos incertezas se o desenvolvimento interpessoal e a incorporação da mudança relatada pelos participantes da pesquisa estão diretamente relacionados ao processo identificatório, em razão da dificuldade de estabelecer os limites entre o que é identificação e o que foi proporcionado por outros processos que circulam no campo grupal, reverberando simultaneamente.

Percebemos que através do questionário muitos dos participantes puderam adquirir maior consciência do seu processo de identificação, porém também constatamos uma maior dificuldade dos participantes responderem as questões referentes ao seu processo de mudança intrapessoal do que a questão sobre o desenvolvimento interpessoal, podendo este tema ser uma oportunidade de continuidade desta pesquisa.

Finalizamos a nossa análise conteúdo percebendo que o “dar-se conta”, assim como o processo da mudança passa por estágios onde o desacomodar é proporcional a sua efetividade o longo do tempo. Os participantes que conseguem interagir-se com os seus conflitos internos, através do exercício da autenticidade – que é o convite do laboratório da sensibilidade – deparam-se com o seu verdadeiro reflexo para, a partir deste, desenvolver as suas relações intra e interpessoais.

## 5 PERCEPÇÕES E APRENDIZAGENS: ACHADOS DOS AUTORES

Os autores dessa pesquisa fazem parte de um grupo de Formação Básica da Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos. Reuniram-se para a realização desse estudo sem um tema definido e durante o primeiro encontro para a discussão lembraram de momentos que foram significativos para o crescimento do grupo. Logo vieram à mente lembranças de membros do grupo que passaram ou estavam passando por momentos de vida ou situações semelhantes, como por exemplo, separações, maternidade, perdas.

Os autores refletiram então, o quanto essas identificações puderam ser o alívio, o alicerce, a inspiração, o *insight*, o modelo, enfim, o início de um processo de crescimento para aqueles que puderam ver o reflexo da sua realidade em outros membros do grupo. Nasceu daí a idéia de pesquisar o processo de identificação dentro do campo grupal.

Tão óbvio possa parecer, os autores precisaram da visão da coordenação de seu grupo para perceber a sua própria configuração:

- Adultos entre 24 e 30 anos;
- Quatro mulheres e um homem;
- Todos profissionais da área de Recursos Humanos e atuando em empresas privadas;
- Todos passando por momento de construção de suas identidades como adultos, dedicando-se ao desenvolvimento pessoal e interpessoal e voltados, principalmente, à esfera profissional e da família.

A constatação reforçou a idéia e a partir daí muitas outras identificações surgiram. Criamos esse capítulo com a intenção de trazer percepções, idéias e sentimentos que fizeram sentido em nossas reuniões para a execução desse estudo. Embora a intenção não seja a de explorar aqui a teoria, gostaríamos de registrar aquilo que fez parte do nosso processo de conceituação e elaboração das análises que constam nessa pesquisa. O que vem a seguir é, portanto, fruto de discussões em grupo e apresenta dois aspectos importantes: é livre de parâmetros e é inestruturado. A seqüência das idéias não tem a intenção



de direcionar o leitor a uma conclusão, mas sim de fazer o convite a visitar novos aspectos da identificação não abordados nessa pesquisa.

Vamos aos espelhos:

- Os encontros da Formação Básica da SBDG (do grupo do qual os autores fazem parte) sempre iniciaram com uma atividade denominada “Jornal”. O Jornal tem a intenção de atualizar todos os membros do grupo sobre o que se passou na vida de cada um entre o intervalo de um encontro e outro. Cada pessoa fala no momento em que julga apropriado. O que percebemos é que o momento do Jornal seja talvez o mais rico do processo de identificação dentro da Formação. Não só porque os relatos parecem ser uma maneira muito eficiente para enxergar-se no espelho dos outros, mas porque parece direcionar todos os relatos do grupo. Quando alguém inicia sua fala sobre família, a maioria procura também falar sobre sua família. Quando alguém expressa com mais energia sobre seu momento profissional, de alguma forma, muitos também falarão sobre sua vida no trabalho e assim por diante, como que por imitação ou admiração.
- Nos primeiros encontros após a definição do tema, percebemos o quanto a identificação dos momentos de vida unia diversas pessoas dentro do nosso grupo de formação, notamos o grupo dos “separados”, que saía junto para bater papo, o grupo dos que “queriam ser pai/mãe”, que trocavam informações sobre o tema, o grupo dos “casados”. Pensamos no quanto essas trocas entre os membros serviu de alívio e de inspiração. Talvez um pouco como grupos de auto-ajuda, onde se reúnem pessoas com um mesmo problema e são incentivados uns pelos outros a se superarem.
- Um outro ponto discutido nos nossos encontros foi o quanto a identificação sustenta um processo de mudança.

Na medida em que fomos estudando o tema e que a teoria foi ficando mais clara, percebemos que expressões como “identificações”, “galeria de espelhos”, “reflexos” ficaram mais presentes no nosso grupo de Formação. De alguma maneira, na nossa percepção, passou-se a falar mais sobre isso no grupo. Uma hipótese é de que o grupo conscientizou-se da existência desse processo a partir de nossas falas sobre o tema no grupo. Outra é de que estávamos mais atentos e perceptivos a essas manifestações. Sabemos que o assunto não se esgota por aqui. Procuramos neste espaço, traduzir um pouco da riqueza dos encontros dos autores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa tornou clara para nós a idéia de que a identificação é capaz de ser um dos caminhos que leva do intrapessoal para interpessoal, proporcionando uma via que possibilita a autodescoberta e o exercício da autenticidade como pessoa.

A proposta inicial do trabalho foi atingida na medida em que as questões norteadoras puderam ser respondidas durante a análise dos dados. Os seguintes achados elucidam essas questões:

Em relação à evidência do processo de identificação no grupo podemos afirmar que é através das semelhanças nas experiências de vida e no desejo de ter ou ser como o outro que os membros do grupo percebem a existência das identificações. Aqui reconhecemos que o jogo ativo de identificações que acontece através da galeria de espelhos é

facilitado pelo ambiente do método de laboratório de sensibilidade e pela existência de vínculo entre seus participantes.

Quanto à relação entre identificação e mudanças de comportamento, podemos afirmar que ambas estão relacionadas, visto que as respostas dos sujeitos evidenciam que o relato do outro serve de modelo, de espelho, para a sua própria vivência. Com isso, os membros do grupo perceberam que poderiam aprender novas formas de se comportar e aplicá-las em suas vidas. A mudança acontece em dois níveis e os membros do grupo encontram-se divididos em cada um deles: um primeiro nível de desestruturação e dúvida das certezas anteriores e um segundo nível de decisão pela mudança e implementação.

Considerando as mudanças de comportamento no sentido do desenvolvimento interpessoal, concluímos que as mudanças contribuem para as relações humanas, pois aumenta a flexibilidade perceptiva, a experimentação de novas condutas e também o aprofundamento da dimensão emocional-afetiva. A partir das respostas dos questionários, ficou evidente que os participantes do grupo de desenvolvimento percebem como as identificações auxiliam o “dar-se conta”, motivam a reflexão e até mesmo promovem a mudança e o desenvolvimento interpessoal. No entanto, a pesquisa nos aponta uma importante diferença nessa dimensão: o processo de desenvolvimento é efetivo e explícito quando existe uma interligação entre consciência e sentimento no sujeito que experimenta a identificação. O entendimento do processo identificatório desvinculado da emoção não se mostrou suficiente para o desenvolvimento interpessoal, mesmo que a mudança apareça no nível de desestruturação ou de decisão pela mudança.

Ainda se está longe de esgotar o interesse e as investigações experimentais de grupo. A idéia é de se ampliar mais e mais, tantas são as indagações não respondidas e tantas as promissoras áreas de estudo que surgem dessas indagações.

Durante o desenvolvimento desse estudo questionamos, com maior ênfase, a validade do processo de identificação como único motivador do desenvolvimento interpessoal, principalmente porque não somos capazes de determinar se apenas o processo de identificação é capaz de levar ao desenvolvimento interpessoal ou se outros processos são necessários para reforçar o desenvolvimento. Esperamos, portanto, que esse trabalho possa despertar o interesse para o estudo da identificação, que fez tanto sentido para nós como um processo cognitivo e emocional capaz de promover união, a admiração, o afeto e o surgimento da amizade entre nós.

*“O grupo faz parte da nossa vida de modo que às vezes não percebemos o quanto dependemos dele e o quanto vivemos nele”* (Moscovici, 1965, p. 5).

## REFERÊNCIAS

ASHFORTH, B. E. et al. Identification with organizations. In: WHETTEN D.; GODFREY, P. C. *Identity in organizations*. London: Sage Publications, 1998.

ASHFORTH B. E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, v. 14, p. 20-39, 1989.

BECK, Judith S. *Terapia cognitiva: teoria e prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

FREIRE COSTA, Jurandir. Narcisismo em tempos sombrios. In: BIRMAN, Joel. *Percursos na história da psicanálise*. Porto Alegre: Taurus, 1988.

FREUD, S. *Group psychology and the analysis of the ego*. New York: Norton, 1959.

- FREUD, S. (1923). O ego e o id. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1986. v. 19.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.
- GREENBERG, Jay R.; MITCHELL, Stephen A. *Relações objetivas na teoria psicanalítica*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- HOGG, M.; TERRY, D. Social identity and selfcategorization processes in organizational context. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 120-140, 2000.
- LAPLANCHE, Jean. *Vocabulário de psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MAILHIOT, Gerard Bernard. *Dinâmica e gênese dos grupos*. São Paulo: Duas Cidades, 1991.
- MATTA, Eurico da. *Os grupos T no Brasil*. Texto 632 – Súmula do trabalho apresentado no “VI Brasil Training’90”. São Paulo, 1990.
- MEISSNER, W. W. Projeção e identificação projetiva. In: SANDLER, Joseph. *Projeção, identificação, identificação projetiva*. Porto Alegre: Artes Médicas: 1989.
- MIRANDA, C. L. S. *Identidade síntese das múltiplas identificações*. São Paulo: Cabral Editora Universitária, 1998.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abraso, 1998.
- MOSCOVICI, Fela. Laboratório de sensibilidade: um estudo exploratório. *Cadernos de Administração Pública*, n. 59. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – Serviço de Publicações, 1965.
- . *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- . *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- OAKES, P. J.; TURNER, J. C. Distinctiveness and the salience of social category membership: is there an automatic perceptual bias toward novelty? *European Journal of Social Psychology*, v. 16, p. 325-344, 1986.
- PASSOS, Maria Consuelo; POLAK, Pia Maria. *A identificação como dispositivo da constituição do sujeito na família*. [online]. nov. 2004, v. 2, n.3 [citado 13 set. 2006], p. 39-50. Disponível em: <[http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-4272004000200004&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-4272004000200004&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1679-4427.
- PERESTRELLO, Marialzira et al. Evolução do conceito de identificação projetiva. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICANÁLISE DO RIO DE JANEIRO. *Evolução do conceito de identificação projetiva*. Rio de Janeiro, 1979.
- PRATT, M. G. *To be or no to be? Central questions in organization identification*. London: Sage Publication, 1998.
- RICOEUR, P. *O si mesmo como um outro*. São Paulo: Papirus, 1990.
- ROESCH, S. M. *Projetos de estágio e de pesquisas em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROKEACH, Milton. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.
- SANDLER, Joseph. *Projeção, identificação, identificação projetiva*. Porto Alegre: Artes Médicas: 1989.
- Site SBDG: <[www.sbdg.org.br/formacao/default.asp](http://www.sbdg.org.br/formacao/default.asp)>. Acesso em: 16 jul. 2006.
- TAJFEL, H. La categorization sociale. In: MOSCOVICI, F. *Introduction à la psychologie sociale*. Paris : Larouse, 1972.
- TOPPING, Keith; BREMNER, William; HOLMES, Elizabeth. Competência social: A Construção Social do Conceito. In: BAR-ON, Reuven; PARKER, James. *Manual de inteligência emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

WERNECK, Luiz. Identificação projetiva, transferência e resultados terapêuticos da psicanálise. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICANÁLISE DO RIO DE JANEIRO. *Evolução do conceito de identificação projetiva*. Rio de Janeiro, 1979.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMERMAN, David E. *Fundamentos psicanalíticos teoria, técnica e clínica*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

———. *Fundamentos básicos das grupoterapias*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

———. *Vocabulário contemporâneo de psicanálise*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

## ANEXOS

### ANEXO A – Convite eletrônico enviado aos membros do grupo

Convidamos você a responder o questionário anexo que faz parte do nosso trabalho de conclusão, que trata sobre o processo de identificação no campo grupal. Responda as questões individualmente e conforme a ordem proposta. Procure responder de maneira espontânea, considerando a primeira situação que lhe vier à mente.

Os dados serão tratados de forma anônima e confidencial. Contamos com a sua participação, respondendo o questionário até o dia 16/9 (sábado).

## ANEXO B – Questionário da pesquisa

O campo grupal já foi comparado com uma galeria de espelhos, onde cada um se reflete e é refletido nos e pelos demais (Foulkes e Anthony, 1964). Este fenômeno refere-se à identificação, que é um processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo desse outro (Laplanche e Pontalis, 1992).

Baseando-se no conceito acima e pensando na sua trajetória de formação, reflita e responda as questões abaixo:

1. Na sua percepção ocorre o processo de identificação entre os membros do grupo? No caso de você perceber que há este processo, como ele ocorre?
2. Considerando o campo grupal como uma galeria de espelhos, como as identificações mais marcantes ocorridas com você, influenciaram ou não, em seu comportamento?
3. Como as identificações ocorridas com você no grupo auxiliaram, ou não, na incorporação de mudanças relacionadas a características pessoais, valores, atributos, crenças ou em outros aspectos da sua forma de se relacionar com os outros.
4. Como as mudanças geradas por suas identificações com outros membros do grupo, refletiram, ou não, na sua forma de se relacionar com os outros? No caso positivo como contribuíram com seu desenvolvimento interpessoal?

## DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS AUTORES

**Aline da Rosa Clezar**, graduada em Psicologia pela PUCRS, possui formação básica em Dinâmica dos Grupos (SBDG). Experiência de cinco anos em Recursos Humanos, especificamente na área de Seleção. Atualmente, atua como Analista de Recursos Humanos na empresa Ferramentas Gerais.

**Camila Salaverri**, graduada em Administração de Empresas com ênfase em Marketing, possui formação básica em Dinâmica dos Grupos (SBDG). Atualmente, atua como Trainee de Recursos Humanos no Grupo Gerdau.

**Florência Schwartzman**, graduada em Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior, possui especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos (UFRGS) e formação básica em Dinâmica dos Grupos (SBDG). Atualmente, atua como Especialista em Recursos Humanos na empresa AGCO do Brasil.

**Miguel Guadagnin**, graduado em Administração de Empresas pela UFRGS, possui formação básica em Dinâmica dos Grupos (SBDG). Atualmente é Analista de Recursos Humanos da empresa Yara.

**Gabriela Pezzi**, graduada em Psicologia pela PUCRS, possui especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos (PPGA/UFRGS) e formação básica em Dinâmica dos Grupos (SBDG). Experiência de seis anos em empresas de médio e grande porte na área de Recursos Humanos em todos os subsistemas. Atualmente, atua como responsável pela área de RH da BSF Engenharia.



Curso de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos  
Porto Alegre – RS  
Coordenação: Alessandra M. Moesch, Saara Maria S. Hauber

---

## **FEEDBACK NOS GRUPOS** **Um estudo comparativo**

CRISTINA CANOVAS DE MOURA  
DANIELA CARLESSO  
FERNANDO FRIES DO AMARAL  
GABRIELA VELLINHO SIMCH  
MYLENE DIAS REZENDE



*“O princípio mais profundo na natureza humana  
é o desejo de ser apreciado.”  
Willian Jones*



**Resumo** – O presente estudo buscou verificar a existência de diferenças na troca de feedback em um Grupo de Desenvolvimento Interpessoal e seus subgrupos. O interesse por este tema surgiu a partir dos relatos nos “jornais” e nos processamentos das técnicas onde seus membros relatavam a intensa troca de feedbacks nos subgrupos, o que parecia não ocorrer da mesma forma no grande grupo. O assunto deu origem a uma pesquisa quantitativa que confirmou a hipótese da existência de diferenças. Segundos os achados, nos subgrupos os feedbacks são mais bem trabalhados, embora aqueles recebidos no grande grupo sejam mais impactantes. Foi possível perceber ainda uma dificuldade centrada na forma com que essa troca se estabelece. É percebido como “bronca”, carregados de julgamentos e que existe um desejo no emissor de que sua opinião seja aceita. Estes pontos auxiliaram na reflexão do grupo de pesquisadores no que se refere ao desenvolvimento de competências para coordenação de grupos futuros, bem como, na qualificação das relações em geral.

## SUMÁRIO

|   |                                       |    |
|---|---------------------------------------|----|
| 1 | INTRODUÇÃO .....                      | 4  |
| 2 | OBJETIVOS .....                       | 5  |
| 3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....            | 5  |
|   | 3.1 Percepção .....                   | 5  |
|   | 3.2 Comunicação.....                  | 6  |
|   | 3.3 Feedback .....                    | 7  |
|   | 3.3.1 Feedback no grupo .....         | 9  |
| 4 | PROBLEMA.....                         | 9  |
|   | 4.1 Hipóteses.....                    | 9  |
| 5 | MÉTODO.....                           | 10 |
| 6 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 10 |
|   | 6.1 Caracterização da amostra .....   | 10 |
| 7 | DISCUSSÃO .....                       | 13 |
| 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS.....             | 15 |
|   | REFERÊNCIAS .....                     | 16 |
|   | ANEXO.....                            | 17 |

## 1 INTRODUÇÃO

Desde sempre a convivência humana é complexa e desafiante. Pessoas convivem e trabalham com pessoas. Comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto. O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente sob forma de comportamentos manifestos e não-manifestos, verbais e não-verbais, pensamentos e sentimentos (Moscovici, 2005).

A forma de interação humana mais freqüente e usual, contudo, é representada pelo processo amplo de comunicação, seja verbal ou não verbal, o que, muitas vezes gera impressões, sentimentos, ressaltando as diferenças entre as pessoas. A forma com que essas diferenças são encaradas cria um determinado “clima” e tem forte influência sobre a vida em grupo. Nos casos em que as diferenças são aceitas e tratadas abertamente, a comunicação flui, as pessoas se sentem ouvidas e falam o que pensam, ampliando as possibilidades de troca de feedback. Caso contrário, a comunicação torna-se falha, incompleta, com bloqueios e distorções.

A qualidade da comunicação estabelecida em um grupo está intimamente relacionada ao processo de percepção, componente de alta importância no desenvolvimento da competência interpessoal. No entanto, o treinamento perceptivo não se realiza espontaneamente facilmente. Requer paciência e pode ser “demorado, e muitas vezes sofrido, exigindo coragem e disponibilidade psicológica no exercício de receber feedback” (Moscovici, 2005, p. 37). Acredita-se que o autoconhecimento só pode ser obtido com a ajuda dos outros, por meio de feedback, o qual precisa ser elaborado para auto-aceitação de componentes do eu cego.

O feedback é

um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos (Moscovici, 2005, p. 54).

O “eu cego” refere-se às características comportamentais facilmente percebidas pelos outros, mas das quais não se está ciente. O feedback auxilia na tomada de consciência destes pontos (ver Figura 1).

Esse processo de desenvolvimento da competência interpessoal foi amplamente considerado em um Grupo de Desenvolvimento Interpessoal, foco deste estudo. Este grupo é bastante heterogêneo no que se refere à formação – administradores, psicólogos, assistentes sociais, advogada, professora de educação física, socióloga, entre outros. A faixa etária varia de 24 a 68 anos com interesses pessoais e profissionais diversos, mas com objetivos compartilhados. Todas essas variáveis interferiram sobremaneira no funcionamento do grupo.

A trajetória percorrida na pelo grupo propiciou momentos intensos de alegria, tristeza, constrangimentos, desenvolvimento, amadurecimento, enfim, toda a vivência necessária ao auto-conhecimento para que, ao final do processo, um estágio de amadurecimento e crescimento pessoal e grupal fosse alcançado.

É parte da metodologia adotada a divisão do grande grupo em subgrupos para realização de seminários e trabalho de conclusão. Esses subgrupos têm uma convivência além dos encontros mensais do grande grupo, onde têm a possibilidade de aprofundar

relações através da troca de feedback, manifestações de sentimentos, preferências, competências, entre outros.

Em vários momentos, tanto nos “jornais” (momento inicial de cada encontro) como nos relatos dos processos grupais, a troca de feedback ocorrido nos subgrupos de trabalho apareciam com relevância. A ocorrência em si não se faz surpreendente, mas sim os motivos pelo qual essa troca, ao menos aparentemente, “fluía” com maior naturalidade no subgrupo do que no grande grupo, chamando atenção à qualidade e a intensidade dessa troca. Seria isso real? Existiria mesmo diferença na qualidade e intensidade na troca de feedback nos subgrupos? Que hipóteses poderiam ser geradas a partir desses achados? Assim, o presente estudo busca aprofundar e explorar esses questionamentos, podendo contribuir para o desenvolvimento de grupos futuros.

Para construir o conhecimento e atender aos objetivos de pesquisa, abordar-se-á referencial teórico sobre o processo de percepção e comunicação nos grupos, bem como a troca de feedback como ferramenta imprescindível ao crescimento interpessoal.

## 2 OBJETIVOS

### **Geral:**

- Verificar a existência de diferenças na troca de feedback enquanto ferramenta de crescimento interpessoal em um Grupo de Desenvolvimento e seus subgrupos.

### **Específicos:**

São objetivos específicos deste trabalho:

- Entender como ocorre a troca de feedback, englobando sentimento, partes envolvidas e reações no grande grupo;
- Entender como o feedback, enquanto ferramenta de crescimento, é trabalhado dentro do grande grupo e nos subgrupos;
- Colaborar, através deste estudo, para o aumento da eficácia do uso do feedback nos grupos.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 Percepção

A percepção é a função cerebral que atribui significado a estímulos sensoriais, a partir de vivências passadas. Através desta função um indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais, atribuindo um significado. Consiste na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos. Do ponto de vista psicológico, a percepção envolve também os processos mentais e outros aspectos que podem influenciar na interpretação dos dados percebidos.

O estudo da percepção é de extrema importância porque o comportamento das pessoas é baseado na interpretação que fazem da realidade e não na realidade em si. Por este motivo, a percepção do mundo é diferente para cada um de acordo com os aspectos que têm especial importância para si.

À medida que se adquire novas informações, a percepção se altera. Assim como um objeto pode dar margem a múltiplas percepções, também pode ocorrer de um objeto não gerar percepção nenhuma: se o objeto percebido não tem embasamento na realidade de uma pessoa, ela pode, literalmente, não percebê-lo.

A percepção tem um papel decisivo na qualidade da comunicação estabelecida em qualquer grupo. Trata-se de um exercício para desenvolver habilidade de observar e relatar percepções de sentimentos, podendo levar a uma melhor compreensão das pessoas.

### 3.2 Comunicação

Comunicação (do latim *communicatio*, de *communis* = comum) significa a ação de tornar algo comum a muitos. É o estabelecimento de uma corrente de pensamento ou mensagem, dirigida de um indivíduo a outro, com o fim de informar, persuadir ou divergir. Significa, também, a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos.

A comunicação interpessoal é essencialmente um processo interativo e didático (de pessoa a pessoa) em que o emissor constrói significados e desenvolve expectativas na mente do receptor.

A comunicação passa a ser realmente compartilhada, com a preocupação de entender as idéias, informações e sugestões e, ao mesmo tempo, como o emissor está se sentindo ao enviar as mensagens e ao perceber como estão sendo recebidas.

Muitas vezes, o emissor não está consciente dos sinais não-verbais que emite e que transmite mensagens emocionais que podem facilitar, perturbar ou contradizer a mensagem verbal principal. O processo de verificar percepções passa a ser uma das formas mais úteis de feedback e aprendizagem para o emissor.

Esta habilidade (verificar percepções) constitui um dos melhores exercícios para desenvolver a capacidade de empatia, em que observação acurada e a compreensão mútua, podem levar a uma maior competência interpessoal para a vida em comum (Moscovici, 2005).

O uso da Janela de Johari é uma das formas que auxilia no processo da percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros, facilitando o entendimento da personalidade humana e suas relações interpessoais. A habilidade de descrever sentimentos corresponde ao processo de abertura ou auto-exposição, em que uma pessoa compartilha com os demais seus pensamentos e sentimentos revelando-os espontaneamente e ampliando seu autoconhecimento, configurando os quatro quadrantes que compõem a Janela de Johari (Figura 1).

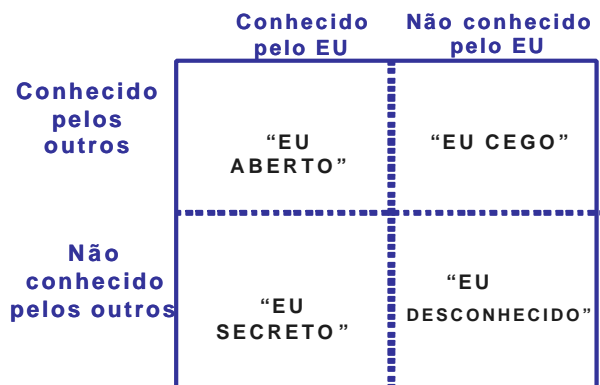


Figura 1: Janela de Johari.

Estas habilidades de comunicação ajudam a compreensão entre os membros de um grupo, pois cada um transmite aquilo que percebe do outro e pode expressar sentimentos sobre como um determinado comportamento o afeta individualmente ou como membro do grupo.

Ocorre que a comunicação vem sendo uma das causas mais prováveis dos conflitos vividos nos grupos. A comunicação dos membros entre si obedece a certas regras que são naturalmente determinadas por fatores tais como o tamanho do grupo, a natureza da tarefa e seu contexto. Estes padrões definem, muitas vezes, a eficácia, a satisfação e o poder de um indivíduo, dependendo do lugar que ele ocupa na rede de comunicação.

Existe um obstáculo fundamental na comunicação: a tendência que as pessoas têm a avaliar. Se elas puderem aprender a ouvir compreendendo, serão capazes de reduzir seus impulsos avaliadores e melhorar consideravelmente a sua comunicação com os outros. O impulso para avaliar declarações emocionalmente significativas a partir de um dado ponto de vista é que bloqueia a comunicação interpessoal (Di Stéfano, 2005).

É possível conseguir uma verdadeira comunicação e evitar esta tendência a avaliar, ouvindo as idéias e opiniões dos outros do mesmo ponto de vista dele, perceber como ele se sente e entender o seu referencial sobre o assunto em pauta. Essa comunicação empática é tão eficaz que pode provocar mudanças significativas na personalidade (Argyris et al., 1999).

Gilles e Guittet (1978) afirmam que a comunicação pode ser facilitada se ambos estiverem dispostos a expressar e aceitar as diferenças. Segundo os autores, o maior bloqueio entre duas pessoas é a falta de habilidade para ouvirem-se mutuamente com inteligência, compreensão e perícia. Acreditam que é necessário ensinar as pessoas a ouvir, e ainda, criar uma base mínima de confiança para despertar o tipo de confiança que a comunicação honesta exige. Como a comunicação eficaz é um processo de troca bidirecional, o uso de feedback é mais uma maneira de se reduzir falhas de comunicação e distorções.

### 3.3 Feedback

A expressão feedback tem sua origem na eletrônica, que significa retroalimentação. Este termo também denota importância no que diz respeito ao comportamento humano e as relações interpessoais, estabelecendo um processo de ajuda para o desenvolvimento individual, bem como, mudança de comportamento. Este processo é realizado através da comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer informação de como sua atuação está afetando as outras pessoas. O feedback eficaz ajuda a melhorar o desempenho do sujeito ou grupo, atingindo assim seus objetivos (Moscovici, 2005).

Para tornar-se realmente um processo útil, o feedback precisa ser, tanto quanto possível:

- descritivo ao invés de avaliativo;
- específico ao invés de geral;
- compatível com as necessidades de ambos (emissor e receptor);
- dirigido a um comportamento que o receptor possa modificar;
- solicitado ao invés de imposto;
- oportuno;
- esclarecido para assegurar comunicação precisa.

O feedback natural e espontâneo exige uma atenta observação do receptor pelo emissor, pois toda pessoa que se preocupa com a qualidade da transmissão de sua informação e que esteja suficientemente “desligada” de suas próprias preocupações, procurará ter uma escuta atenta (Amado e Guittet, 1978, p. 61).

É necessário observar os sinais verbais e também os não-verbais transmitidos pelo receptor, pois representa grande significado e informação sobre o seu estado emocional, bem como demonstra o quanto está atento à informação que está sendo passada (Amado e Guittet, 1978).

O feedback pode facilitar uma “parada” para a “tomada de consciência e para a opção responsável, para que a pessoa encontre dentro de si sua resposta e caminhe com seus próprios pés, o caminho que escolher caminhar” (Crema, 1985, p. 62). O autor afirma ainda que, caso contrário, o feedback não passaria de uma violência de interpretação.

Além disso, em alguns casos o feedback está associado ao ato de “maquiar as brancas”, quando na verdade, é um processo totalmente diferente que, quando utilizado com maestria, gera aprendizado, respeito, crescimento e melhoria (Di Stéfano 2005, p. 124).

Jackman e Strober (2003) acreditam que as pessoas evitam o feedback por um motivo simples, “odeiam ser criticadas”, daí o medo de dar e receber o feedback, onde as pessoas falam pouco para não se comprometerem perdendo a oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal.

Moscovici (2005) aponta outras dificuldades em receber feedback:

- difícil aceitar ineficiência e admiti-las aos outros publicamente;
- sentimento de que a privacidade está sendo violada ou que o apoio esperado está sendo negado. Para tanto é fundamental um clima de confiança;
- descobrir e reconhecer algumas facetas da personalidade que se tem evitado ou desejado evitar pensar.

A autora acredita que, para superar estas dificuldades é imprescindível o estabelecimento de uma relação de confiança recíproca, pois isso diminui as barreiras entre emissor e receptor, sendo importante reconhecer que o feedback é um processo de exame conjunto, onde se faz necessário aprender a ouvir, a dar e receber o feedback, sem reações emocionais intensas, mas de forma habilidosa.

Aponta ainda as dificuldades em dar feedback. Algumas delas:

- pensar no feedback como forma de demonstrar inteligência e habilidade, ao invés de pensar na sua utilidade para o receptor;
- reagir ao comportamento do outro com agressão, desabafo (alívio de tensão), velada ou manifesta;
- medo da reação do outro: que o feedback seja mal interpretado.

A autora afirma ainda que, muitas vezes a pessoa não está preparada, psicologicamente, para receber feedback ou não deseja nem sente necessidade. É preciso atentar para estes aspectos de nula ou fraca prontidão perceptiva, que constroem verdadeiros bloqueios à comunicação interpessoal. O “antídoto” é estabelecer uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras entre as pessoas, reconhecendo o feedback como uma importante ferramenta de desenvolvimento de competências interpessoais.

### 3.3.1 *Feedback no grupo*

O ser humano só existe através de seus inter-relacionamentos grupais, ou seja, só é possível viver se há relação com o outro. Além de uma identidade individual o sujeito vive em busca de sua identidade grupal (Zimerman, 2000). O conhecimento da dinâmica do grupo ajuda a entender muito das ações e reações da vivência grupal, uma vez que cada indivíduo possui suas particularidades e isso aparecerá na interação com o grupo (Moscovici, 2004).

O grupo também tem a necessidade de receber informação sobre seu desempenho. O feedback grupal é tão complexo quanto o individual, sendo necessárias habilidades especiais. À medida que os membros do grupo amadurecem e desenvolvem suas habilidades de dar e receber feedback individual tornam-se mais hábeis em dar feedback ao grupo sempre que necessário (Moscovici, 2005).

O feedback permite a análise do processo vivido pelo grupo para elaboração do seu mapa cognitivo, compreensão e significado. Os membros do grupo aprendem a dizer com naturalidade suas percepções e aprendem a reconhecer que aquilo que muitos observam, são informações válidas para melhor conhecimento da situação e para diagnóstico conjunto mais fundamentado.

O treinamento da modalidade de feedback no grupo propicia formas de interação e comunicação mais espontâneas, abertas e sadias. Segundo Moscovici:

quando alguém diz “na minha percepção, isto é assim...” está transmitindo idéias e sentimentos seus sobre o assunto em questão, sem pretender que sua opinião seja considerada a verdadeira, a correta (Moscovici, 2004, p. 132).

Acredita a autora que, diante da afirmação qualificada e assumida como pessoal, diminui a necessidade dos outros de defenderem ardorosamente seus pontos de vista.

A prática do feedback nos grupos auxilia na consecução de produtividade e qualidade no trabalho não apenas pela competência técnica de seus membros, mas pelas habilidades interpessoais e pelo clima de confiança, respeito e afeição (Moscovici, 2004).

## 4 **PROBLEMA**

Existem diferenças na troca de feedback entre um Grupo de Desenvolvimento Interpessoal e os subgrupos dele derivados?

### 4.1 **Hipóteses**

Relacionamos abaixo as hipóteses levantadas:

H0: Não há diferenças na troca de feedback entre o grande grupo e seus subgrupos.

H1: Há diferenças na troca de feedback entre o grande grupo e seus subgrupos.

H01: A troca de feedback no grande grupo é mais eficaz para o crescimento dos participantes do que nos subgrupos.



H02: A troca de feedback no subgrupo é mais eficaz para o crescimento dos participantes do que no grande grupo.

H03: A troca de feedback é dificultada pela forma com que são emitidos.

## 5 MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa quantitativa buscando a confirmação de hipóteses definidas. Os dados foram coletados através de um questionário elaborado exclusivamente para o presente estudo e enviado por e-mail. Trata-se de um instrumento composto por 16 afirmações que correspondem a quatro categorias de análise, conforme Tabela 1. Os respondentes foram estimulados a assinalar a opção que mais se aproxima da sua opinião obedecendo a uma Escala Likert de 5 pontos.

A amostra de 12 sujeitos que retornaram os questionários em tempo hábil foi extraída de um Grupo de Desenvolvimento Interpessoal. O estudo contou ainda com um questionário sócio-demográfico para caracterização da amostra.

**Tabela 1:** Categorias de análise

| Categorias   | Questões correspondentes |
|--|--------------------------|
| Troca de feedback no grande grupo: eficácia e impacto  | 1, 3, 6, 14              |
| Troca de feedback no subgrupo: eficácia e impacto  | 2, 5, 8, 11              |
| Conteúdo e forma: Adequação na forma de fornecer o feedback, atenção ao momento, qualidade da informação | 7, 10, 12, 16            |
| Sentimentos: relação de confiança, reações emocionais, continência.                                      | 4, 9, 13, 15             |

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 6.1 Caracterização da amostra

Como é possível observar, a amostra considerada foi constituída por seis sujeitos com formação em psicologia, quatro em administração e dois em outros cursos. Uma amostra predominantemente feminina (10), característica da população.

**Tabela 2:** Caracterização da amostra

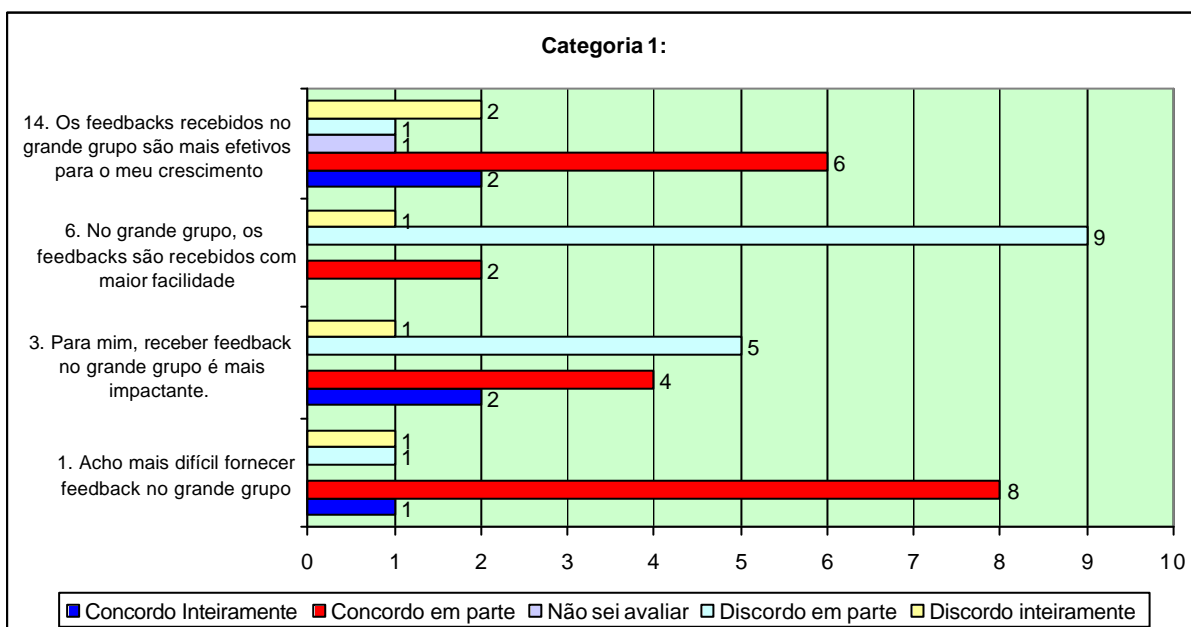
|                    |               |    |
|--------------------|---------------|----|
| Formação Acadêmica | Psicologia    | 6  |
|                    | Administração | 4  |
|                    | Outros        | 2  |
| Sexo               | Masculino     | 2  |
|                    | Feminino      | 10 |

Os achados de pesquisa confirmam a hipótese H1 (Há diferenças entre na troca de feedback entre o grande grupo e seus subgrupos). Na categoria 1 os resultados apontam para a não concordância de que os feedbacks sejam mais facilmente recebidos no grande grupo e acreditam ainda ser mais difícil fornecê-los também no grande grupo. Um contraponto chama atenção: na questão 14 (Gráfico 1), os resultados mostram que os respon-

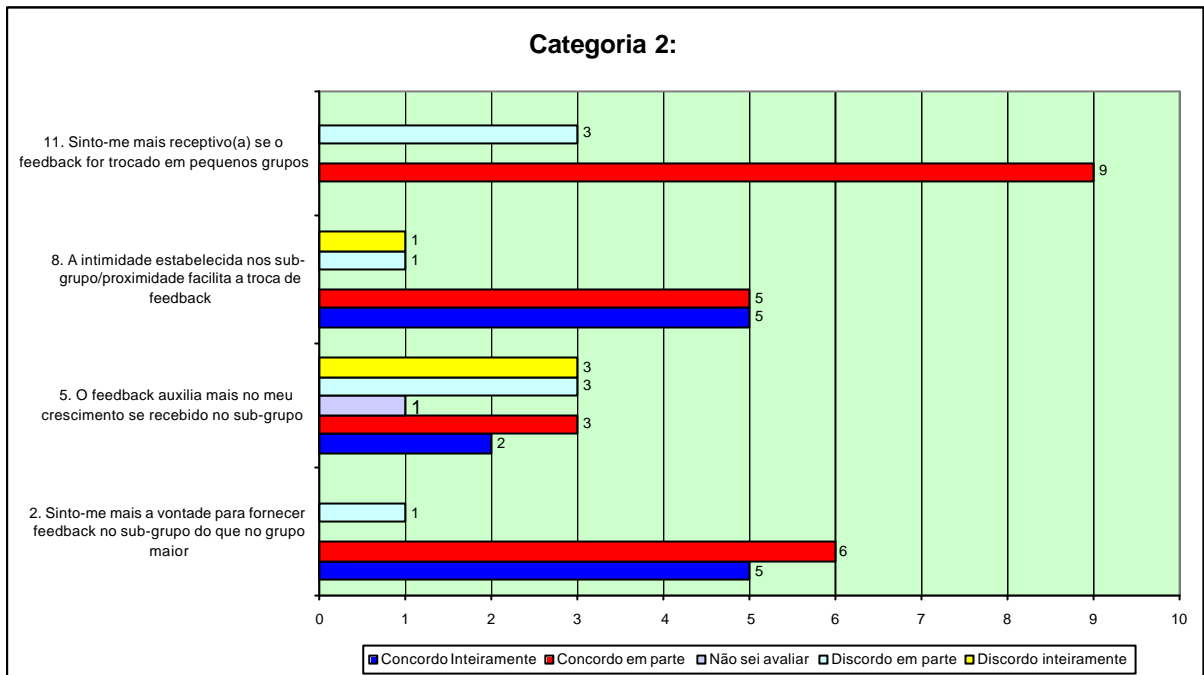
dentos consideram “mais efetivos para o seu crescimento”. Estes sugerem a confirmação da hipótese H01 (A troca de feedback no grande grupo é mais eficaz para o crescimento dos participantes do que nos subgrupos).

Em relação à categoria 2 (troca de feedback no subgrupo: eficácia e impacto) os respondentes sente-se mais receptivos à troca de feedback nos subgrupo e acreditam que a intimidade estabelecida tem forte influência. Há ainda uma variedade de respostas referente ao quanto o feedback recebido no subgrupo auxilia no crescimento (Gráfico 2).

Na categoria 3 (Conteúdo e forma: Adequação na forma de fornecer o feedback, atenção ao momento, qualidade da informação) os resultados (Gráfico 3) apontam que os respondentes sentem que o emissor do feedback deseja que sua opinião seja considerada verdadeira, acham que os feedbacks são contaminados por julgamento, sentem-se rotulados e acreditam que são, muitas vezes, disfarçados de bronca. Estes achados corroboram a hipótese H03 deste estudo (a troca de feedback é dificultada pela forma com que são emitidos).

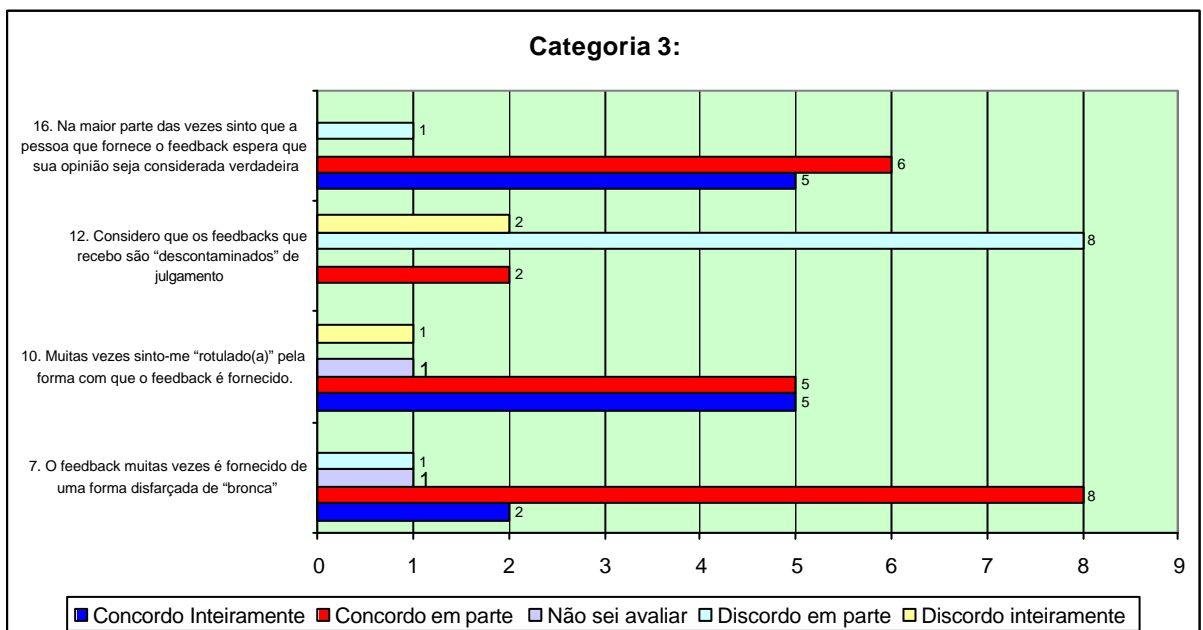


**Gráfico 1:** Resultados da categoria 1.

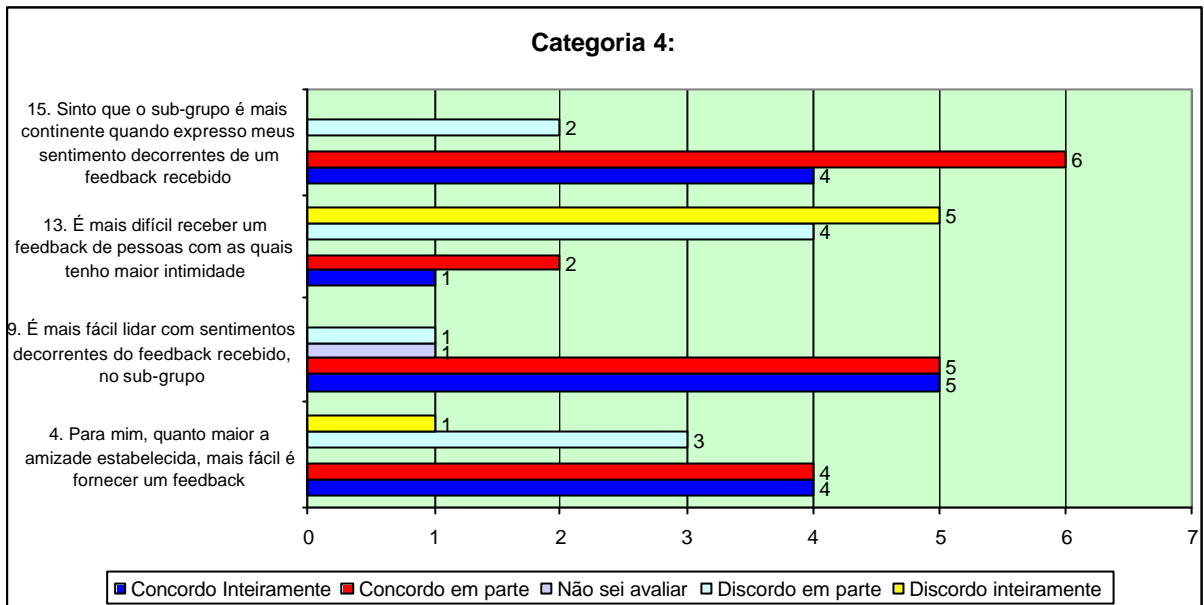


**Gráfico 2:** Resultados da categoria 2.

Na categoria 3 (Conteúdo e forma: Adequação na forma de fornecer o feedback, atenção ao momento, qualidade da informação) os resultados (Gráfico 3) apontam que os respondentes sentem que o emissor do feedback deseja que sua opinião seja considerada verdadeira, acham que os feedbacks são contaminados por julgamento, sentem-se rotulados e acreditam que são, muitas vezes, disfarçados de bronca. Estes achados corroboram a hipótese H03 deste estudo (a troca de feedback é dificultada pela forma com que são emitidos).



**Gráfico 3:** Resultados da categoria 3.



**Gráfico 4:** Resultados da categoria 4.

Já na categoria 4 (Sentimentos: relação de confiança, reações emocionais, contidência), os respondentes sentem que os subgrupos são mais continentos com os sentimentos decorrentes da troca de feedback, reafirmam a facilidade em se trocar feedback com pessoas com as quais têm maior intimidade e amizade, mais uma vez confirmando a hipótese H1 (Gráfico 4).

## 7 DISCUSSÃO

Os resultados confirmam a hipótese de que há diferença na troca de feedback entre o grande grupo e os subgrupos (H1). Para a maior parte dos sujeitos é mais fácil a troca de feedback nos subgrupos do que no grande grupo, apesar de acharem que os feedbacks recebidos no grande grupo são mais efetivos para o crescimento pessoal.

Os sujeitos sentem-se mais a vontade para fornecer e consideram-se mais receptivos ao feedback nos subgrupos, em comparação ao grande grupo. É importante considerar o número menor de participantes nos subgrupos, o que proporcionaria maior intimidade e menor exposição. Além disso, os membros dos subgrupos fizeram suas escolhas para estarem juntos por afinidades.

Na verdade os respondentes acreditam que, apesar da maior facilidade na troca de feedback nos subgrupos, o feedback processado no grande grupo é mais efetivo, muito provavelmente pelo alto grau de exposição que o grande grupo proporciona, e por este feedback fornecido estar sendo “validado” pelos demais membros do grupo, podendo aparentar ser um feedback de maior importância e valor.

Um achado de pesquisa que chama a atenção refere-se ao entendimento da forma como o feedback é fornecido. Entendem como uma forma de “bronca”. Como parece ser mais fácil a troca de feedback nos subgrupos, pode-se inferir que a “bronca” apareça mais no grande grupo, uma vez que afirmam que, apesar de ser mais efetivo para o crescimen-

to, são recebidos de forma mais impactante, mesmo o conteúdo sendo considerado relevante.

Outro ponto a considerar é a ausência de regras estabelecidas para a troca de feedback, conforme alguns autores sugerem (Moscovici, 2005; Di Stéfano, 2005). Este fato pode gerar comportamentos agressivos, contaminados de julgamento, conforme é apresentado pelos autores como um dos fatores geradores de maior dificuldade em dar feedback. Além do que, muitas pessoas podem não estar preparadas para receber um feedback no grande grupo pelo alto grau de exposição ao qual são convidadas. Moscovici (2005) continua seu raciocínio afirmando que, uma maior adequação na forma diminui a necessidade destes se defenderem.

Chamam atenção os achados relacionados à categoria 3 no que se refere à percepção de que muitas vezes sentem-se “rotulados” com o conteúdo expresso, carregado de julgamentos do emissor. Segundo Moscovici, a forma com que

as diferenças são encaradas e tratadas determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo [...] a maneira de lidar com as diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo (Moscovici, 2005, p. 35).

Os respondentes acreditam ainda que, na maior parte das vezes, a pessoa que fornece o feedback espera que sua opinião seja considerada como verdadeira. Moscovici (2005) ressalta a importância de que isso não ocorra, uma vez que pode ser uma mera projeção de conteúdos internos do emissor ou uma manifestação de autoritarismo no grande grupo. Esse perfil aparentemente mais autoritário pode ter influência do estilo de condução adotado pela coordenação, que contribui no estabelecimento do clima no grande grupo, conforme ressalta Kurt Lewin (apud Andaló, 2006) em suas pesquisas.

Os estudos dos estados de equilíbrio levaram Lewin e sua equipe a procurar qual deva ser “a boa forma” de um grupo. O experimento é conhecido com o nome de “experimento dos três climas”. O experimento mostrou resultados diferentes, conforme os três tipos de organização. No grupo autocrático as relações interpessoais são tensas; os participantes sentem-se frustrados e suas atitudes oscilam entre a apatia e a agressividade. Já nos grupos menos autoritários as relações entre os membros baseiam-se na cooperação com a redução das tensões. O grupo é suficientemente autônomo para prosseguir em sua tarefa quando o coordenador se ausenta. Características de autoritarismo mais marcantes geram um grupo de maior dependência dos feedbacks da coordenação. Do experimento de Lewin, o grupo democrático, por ser o mais produtivo e por trabalhar dentro do “melhor clima”, mostrou-se a forma ideal de organização social.

Estes pontos parecem relevantes neste estudo, uma vez que, por exemplo, em um dado momento, a coordenação refere-se às necessidades interpessoais do grupo dizendo que havia a possibilidade deste carregar a “fantasia” de passar da fase de controle – busca por atingir um lugar satisfatório às suas necessidades de controle, influência e responsabilidade, diretamente para a fase da separação, sem passar pela afeição – a expressão desta necessidade é condicionada e determinada pelo grau de maturidade social de cada indivíduo (Schutz apud Moscovici, 2005). Esse foi um feedback de alto impacto no grupo, gerando certo grau de incerteza e frustração. Percebe-se que o grupo “congelou” por um tempo. Cristalizou a impressão fornecida pela coordenação obedecendo a uma possibilidade mais do que certa para o grupo, por ser uma intervenção da coordenação. Citando um artigo publicado por Macedo em 1998, Andaló (2006), recomenda que o facilitador deva fluir com o grupo, não se impondo à realidade, para não comprometer o livre curso

das coisas. O coordenador deve permitir a auto-revelação natural, o que aconteceu muitas vezes, onde a coordenação ajudou o grupo a perceber seu grau de autonomia ou dependência, auxiliando na trajetória de aprofundamento das relações interpessoais e do desenvolvimento pessoal.

No entanto, caso essa inferência sobre o autoritarismo no grupo, decorrente dos achados da pesquisa se confirme, a maior facilidade em se trocar feedback nos subgrupos (Gráfico 2) pode ser atribuída também à ausência da coordenação nos encontros dos subgrupos. Todavia, estes dados podem ser checados através de pesquisas futuras, não sendo foco do presente estudo.

Em relação a questão referente ao fato do feedback no grande grupo ser mais efetivo para o crescimento dos respondentes, este é um achado de pesquisa que também merece uma investigação mais aprofundada, não contemplada adequadamente no presente estudo. Todavia, algumas inferências são possíveis. Conforme preconizam a maioria dos autores estudados, o feedback em grupo depende do grau de maturidade e do clima estabelecido. Por outro lado, o feedback em grupos maiores tem um efeito mais impactante à medida que o grau de exposição dos membros também é maior.

No grupo em estudo a díade forma-conteúdo permeou todo o processo. O primeiro aspecto refere-se a pouca expressão de sentimento no grupo que, quando ocorria, o membro do grupo em questão sentia-se pouco acolhido. O segundo aspecto refere-se à rotulação. Em vários momentos membros do grupo receberam feedbacks carregados de rótulos e julgamentos, tais como: “anti-social”, “elefante”, “calado”, “agressivo”, “chicotinho”, “especialista em desarmar bombas”, “vítima” entre outros, que traziam dúvidas sobre a possibilidade de ser autêntico no grupo nos momentos seguintes. Este fato pode ter contribuído para aumentar a dificuldade da troca de feedback no grande grupo.

Participar de um Grupo de Desenvolvimento Interpessoal, muitas vezes é enfrentar o dilema entre expressar sentimentos e idéias ou simplesmente “acompanhar” o grupo. O “mergulho” neste processo requer autenticidade, espontaneidade, auto-exposição e necessidade de dar e receber feedback, o que talvez não tenha ocorrido na sua plenitude neste grupo. O enfrentamento de obstáculos tais como os destacados neste trabalho, reforça a ampla vivência grupal, bem como os aprendizados decorrentes das trocas estabelecidas e das muitas diferenças entre seus membros.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando o presente relato, reafirma-se a confirmação das hipóteses H1, H01 e H03 que demonstram tanto a existência de diferenças na troca de feedback entre o grande grupo de Desenvolvimento Interpessoal e seus subgrupos, quanto a influência da forma muitas vezes inadequada dessa troca: carregada de emoções, julgamentos e considerada como “bronca” muitas vezes.

Além da confirmação das hipóteses, algumas reflexões foram possíveis a partir de inferências sobre os resultados. Uma delas refere-se ao modelo de coordenação, pois o grupo se constitui não somente através da tarefa que estabelece objetivos comuns, mas também através da influência do papel da coordenação (Andaló, 2006).

A partir do que preconiza a literatura disponível sobre a maior facilidade da troca de feedback em pequenos grupos e a influência desta configuração na qualidade dos vínculos estabelecidos, pode-se inferir que um grupo com menor número de componentes

possa ser mais eficaz no que se refere a troca estabelecida para o desenvolvimento de competências interpessoais e no processo grupal.

Como toda pesquisa, este estudo possui suas limitações. A mais marcante refere-se ao método adotado. Por tratar-se de uma pesquisa que busca conhecer a opinião de pessoas, sugere-se uma complementação qualitativa através da realização de entrevistas.

## REFERÊNCIAS

- ANDALÓ, C. *Mediação grupal: uma leitura histórico-cultural*. São Paulo: Ágora, 2006.
- AMADO, G.; GUITTET, A. *A dinâmica da comunicação nos grupos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- ARGYRIS, C.; BARTOLOMÉ, F.; ROGERS, C. *Comunicação eficaz na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CREMA, R. *Análise Transaccional centrada na pessoa e mais além*. São Paulo: Ágora, 1985.
- GILLES, A.; GUITTET, A. *A dinâmica da comunicação nos grupos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- DI STÉFANO, R. *O líder-coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- JACKMAN, J.; STROBER, M. Medo de *feedback*. *Harvard Business Review*, São Paulo, Impactmedia, p. 79-84, abr. 2003.
- MOSCIVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.
- . *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2005.
- ZIMERMAN, D. *Fundamentos básicos das grupoterapias*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO

Prezado(a) colega,

Você está sendo convidado a responder um questionário fechado sobre a troca de *feedback* no Grupo de Desenvolvimento Interpessoal. Seja o mais sincero(a) possível.

Muito obrigado!

| Assinale a alternativa que mais se aproxima da sua opinião frente às afirmações a seguir.   | Concordo Totalmente | Concordo em parte | Não sei avaliar | Discordo em parte | Discordo totalmente |
|---|---------------------|-------------------|-----------------|-------------------|---------------------|
| 1. Acho mais difícil fornecer <i>feedback</i> no grande grupo.  |                     |                   |                 |                   |                     |
| 2. Sinto-me mais a vontade para fornecer <i>feedback</i> no subgrupo do que no grande grupo.                                      |                     |                   |                 |                   |                     |
| 3. Para mim, receber <i>feedback</i> no grande grupo é mais impactante.   |                     |                   |                 |                   |                     |
| 4. Para mim, quanto maior a amizade estabelecida, mais fácil é fornecer um <i>feedback</i> .                                      |                     |                   |                 |                   |                     |
| 5. O <i>feedback</i> auxilia mais no meu crescimento se recebido no subgrupo.   |                     |                   |                 |                   |                     |
| 6. No grande grupo, os <i>feedbacks</i> são recebidos com maior facilidade.   |                     |                   |                 |                   |                     |
| 7. O <i>feedback</i> muitas vezes é fornecido de uma forma disfarçada de “bronca”.  |                     |                   |                 |                   |                     |
| 8. A intimidade estabelecida nos subgrupo/proximidade facilita a troca de <i>feedback</i> .                                       |                     |                   |                 |                   |                     |
| 9. É mais fácil lidar com sentimentos decorrentes do <i>feedback</i> recebido, no subgrupo.                                       |                     |                   |                 |                   |                     |
| 10. Muitas vezes sinto-me “rotulado(a)” pela forma com que o <i>feedback</i> é fornecido.   |                     |                   |                 |                   |                     |
| 11. Sinto-me mais receptivo(a) se o <i>feedback</i> for trocado nos subgrupos.  |                     |                   |                 |                   |                     |
| 12. Considero que os <i>feedbacks</i> que recebo são “descontaminados” de julgamento.   |                     |                   |                 |                   |                     |
| 13. É mais difícil receber um <i>feedback</i> de pessoas com as quais tenho maior intimidade.                                     |                     |                   |                 |                   |                     |
| 14. Os <i>feedbacks</i> recebidos no grande grupo são mais efetivos para o meu crescimento.                                       |                     |                   |                 |                   |                     |
| 15. Sinto que o subgrupo é mais continente quando expresso meus sentimento decorrentes de um <i>feedback</i> recebido.            |                     |                   |                 |                   |                     |
| 16. Na maior parte das vezes sinto que a pessoa que fornece o <i>feedback</i> espera que sua opinião seja considerada verdadeira. |                     |                   |                 |                   |                     |



**Questionário sociodemográfico**

|           |       |
|-----------|-------|
| Idade:    | Sexo: |
| Formação: |       |

**Tabulação dos Dados**

| <b>Categoria</b> | <b>Sequência</b> | <b>Questões</b>  | <b>Concordo Inteira-mente</b> | <b>Concordo em parte</b> | <b>Não sei avaliar</b> | <b>Discordo em parte</b> | <b>Discordo inteiramente</b> |
|------------------|------------------|--|-------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1                | 1                | 1. Acho mais difícil fornecer <i>feedback</i> no grande grupo  | 1                             | 8                        |                        | 1                        | 1                            |
| 1                | 3                | 3. Para mim, receber <i>feedback</i> no grande grupo é mais impactante.  | 2                             | 4                        |                        | 5                        | 1                            |
| 1                | 6                | 6. No grande grupo, os <i>feedbacks</i> são recebidos com maior facilidade   |                               | 2                        |                        | 9                        | 1                            |
| 1                | 14               | 14. Os <i>feedbacks</i> recebidos no grande grupo são mais efetivos para o meu crescimento                                       | 2                             | 6                        | 1                      | 1                        | 2                            |
| 2                | 2                | 2. Sinto-me mais a vontade para fornecer <i>feedback</i> no subgrupo do que no grande grupo                                      | 5                             | 6                        |                        | 1                        |                              |
| 2                | 5                | 5. O <i>feedback</i> auxilia mais no meu crescimento se recebido no subgrupo   | 2                             | 3                        | 1                      | 3                        | 3                            |
| 2                | 8                | 8. A intimidade estabelecida nos subgrupo/proximidade facilita a troca de <i>feedback</i>  | 5                             | 5                        |                        | 1                        | 1                            |
| 2                | 11               | 11. Sinto-me mais receptivo(a) se o <i>feedback</i> for trocado em pequenos grupos   |                               | 9                        |                        | 3                        |                              |
| 3                | 7                | 7. O <i>feedback</i> muitas vezes é fornecido de uma forma disfarçada de "bronca"  | 2                             | 8                        | 1                      | 1                        |                              |
| 3                | 10               | 10. Muitas vezes sinto-me "rotulado(a)" pela forma com que o <i>feedback</i> é fornecido.  | 5                             | 5                        | 1                      |                          | 1                            |
| 3                | 12               | 12. Considero que os <i>feedbacks</i> que recebo são "descontaminados" de julgamento   |                               | 2                        |                        | 8                        | 2                            |
| 3                | 16               | 16. Na maior parte das vezes sinto que a pessoa que fornece o <i>feedback</i> espera que sua opinião seja considerada verdadeira | 5                             | 6                        |                        | 1                        |                              |
| 4                | 4                | 4. Para mim, quanto maior a amizade estabelecida, mais fácil é fornecer um <i>feedback</i>                                       | 4                             | 4                        |                        | 3                        | 1                            |
| 4                | 9                | 9. É mais fácil lidar com sentimentos decorrentes do <i>feedback</i> recebido, no subgrupo                                       | 5                             | 5                        | 1                      | 1                        |                              |
| 4                | 13               | 13. É mais difícil receber um <i>feedback</i> de pessoas com as quais tenho maior intimidade                                     | 1                             | 2                        |                        | 4                        | 5                            |
| 4                | 15               | 15. Sinto que o subgrupo é mais continente quando expresso meus sentimento decorrentes de um <i>feedback</i> recebido            | 4                             | 6                        |                        | 2                        |                              |

# LIDERANÇA, NARCISISMO E PODER

## Impactos no funcionamento das equipes na organização RH

ADRIANA BARTELS  
LÍVIA CRISTINA DREGER TARASCONI  
MÁRCIA DIEHL  
ROSÂNGELA LIGABUE  
SKENY KIM



### *Agradecimentos*

*O nosso muito obrigado a todos os que souberam compreender  
o que significou esta formação para nós;*

*Aos amores, pelo tempo que estivemos ausentes;*

*À família que de alguma forma contribuiu para que fosse possível  
a realização desse trabalho e formação;*

*Aos amigos que souberam ser bons ouvintes quando necessitamos;*

*À coordenação pela oportunidade de aprendizado;*

*À supervisão deste trabalho, pelos esclarecimentos;*

*A nós, grupo e subgrupos, colegas de formação, pelas discussões,  
reuniões, conversas, desabafos, também responsáveis  
pelo nosso crescimento pessoal e profissional.*

**Resumo** – A idéia de que o narcisismo, como característica marcante da personalidade, orienta as ações para a liderança é afirmada por vários autores, não somente de base psicanalítica. Nesse trabalho, examinamos algumas idéias expressas sobre narcisismo primário e secundário e como se dá o uso do poder, baseado nestas características dentro do funcionamento de duas equipes. São apresentadas entrevistas de dois líderes e suas equipes de uma organização, onde aparecem as manifestações de narcisismo e de poder e sua influência, sendo uma mais construtiva para o bom funcionamento de uma equipe. Nossa conclusão é de que, no exercício da liderança, as manifestações relacionadas ao narcisismo e ao poder impactam no funcionamento das equipes.

**Palavras-chave** – Liderança. Equipe. Narcisismo e poder.

## SUMÁRIO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....                         | 4  |
| 1.1   | Um pouco sobre a empresa .....           | 5  |
| 2     | DESENVOLVIMENTO .....                    | 6  |
| 2.1   | Apresentação e discussão dos dados ..... | 6  |
| 2.1.1 | Teoria e realidade.....                  | 6  |
| 2.1.2 | Liderança.....                           | 6  |
| 2.1.3 | Equipe .....                             | 8  |
| 2.1.4 | Manifestações do narcisismo .....        | 9  |
| 2.1.5 | Narcisismo: psicanálise.....             | 9  |
| 2.1.6 | Manifestações de poder.....              | 24 |
| 3     | DEFINIÇÃO METODOLÓGICA.....              | 28 |
| 4     | CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                | 30 |
|       | REFERÊNCIAS .....                        | 33 |
|       | ANEXOS .....                             | 35 |

# 1 INTRODUÇÃO

Durante a nossa formação em Dinâmica dos grupos pela SBDG, tivemos a oportunidade de observar diversos “papéis” que transitaram em nossa dinâmica grupal.

Um destes papéis, o de líder, despertou o nosso interesse para o estudo, na medida em que notamos que em certos momentos, a função de liderança causava uma certa disputa devido às características presentes em alguns membros do nosso grupo, até pelo fato de também estarmos na função de um coordenador, de acordo com exigência de aprendizado no segundo módulo da formação.

Coordenação e liderança pareciam um pouco similares em um primeiro entendimento. Aos poucos, após a procura de alguns referenciais teóricos, vivências e o desejo de aprofundar um destes assuntos, percebemos que são duas funções distintas.

Ao longo da formação na SBDG, também observamos algumas manifestações narcísicas no grupo na medida em que, na nossa percepção, algumas pessoas usavam do seu poder de manipulação e influência para que a atenção do grupo estivesse voltada para elas, satisfazendo algumas necessidades ou “falta” naquele momento.

A partir dos seminários apresentados no segundo módulo, onde um dos assuntos abordados foi liderança e poder este nos instigou a pensar como um líder narcísico usaria do seu poder no seu grupo de atuação.

Adiante, resolvemos escolher como tema deste trabalho de conclusão a liderança, pensando em ter um maior conhecimento desta função. Optamos em fazer um estudo da liderança em uma organização onde existe uma hierarquia a ser seguida, composta de gerência, chefias e equipes.

Considerando as nossas observações anteriores, entendemos que seria ainda mais instigante se estudássemos as manifestações narcísicas e de poder de um líder, no caso, as chefias e como estas impactam no funcionamento de suas equipes.

Assim, definimos o tema do estudo: Como a liderança, em suas manifestações relacionadas ao narcisismo e ao poder, impacta no funcionamento das equipes na organização “RH”.

Dando seguimento ao estudo para este trabalho, procuramos analisar de que forma as características narcísicas dos líderes se apresentam na relação com as suas equipes e como estas características afetam o exercício do poder. Por fim, entender como o exercício do poder, caracterizado por comportamentos narcísicos do líder, impacta no funcionamento das equipes.

Pensando nestas questões, recorreremos à teoria psicanalítica como base para a nossa análise do objeto de estudo. Teóricos como Bion, Freud, Laplanche, Kohut, Kets de Vries, Miller, entre outros, foram abordados neste trabalho. Para que fosse realizada uma maior compreensão das manifestações de poder dos líderes observados, também recorreremos a autores como Galbraith, Cartwright e Zander, Maquiavel.

A partir de nossas leituras, fomos construindo as questões norteadoras às entrevistas com as chefias e suas equipes, população esta analisada como objeto de estudo neste trabalho.

Durante as entrevistas, observamos a postura dos questionados, considerando o verbal e não verbal, entonação de voz, a forma como as idéias foram expressas, etc. Assim, fizeram parte da nossa análise, estas observações e as respostas dos líderes e suas equipes.

A escolha dos entrevistados foi feita a partir da função exercida na “RH” (organização estudada). Selecionamos uma equipe operacional voltada à produção e a outra equipe, voltada ao atendimento direto ao público.

Tivemos como objetivos específicos de estudo, revisar os conceitos de narcisismo e poder e relacioná-los a liderança dentro do grupo; reconhecer como o narcisismo se manifesta no exercício da liderança; identificar como a forma de expressão narcísica implica no exercício do poder e analisar como este exercício, impacta no funcionamento das equipes na organização “RH”.

O trabalho foi sendo construído a partir de associações da teoria com as respostas das entrevistas e com as nossas reflexões. As discussões foram baseadas no referencial teórico e na prática de dois líderes com as suas equipes. As respostas que acreditamos serem as mais adequadas para exemplificar teoria e reflexão foram sendo utilizadas em forma de recortes.

A partir deste estudo, acreditamos ter alcançado os nossos objetivos e ter tido um maior aprendizado sobre o tema escolhido, além de chegarmos a algumas conclusões referentes a nossa formação como membros e coordenadores de grupos.

## 1.1 Um pouco sobre a empresa

Nossa prática foi realizada em uma empresa “RH” do ramo de prestação de serviços. Esta empresa foi fundada há 30 anos, sendo atualmente totalmente profissionalizada e a estrutura hierárquica é composta por um Presidente, Diretores de áreas, Gerentes das unidades e chefias operacional e administrativa.

Atualmente possui em torno de mil funcionários, distribuídos em 10 filiais em todo o Brasil.

Tem como missão oferecer a melhor relação custo-benefício através da qualidade de seus serviços, da constante renovação dos produtos e do comprometimento de seus colaboradores para exceder as expectativas dos clientes. Seus valores são a credibilidade, qualidade, inovação e os clientes. Para isso, busca um alto grau de profissionalismo na condução do negócio, utilizando sistemas modernos de gestão como programa de qualidade em serviços, visando a satisfação dos clientes, o aprimoramento dos colaboradores, o desenvolvimento tecnológico, as relações com o meio onde desenvolve suas atividades e o resultado econômico-financeiro do negócio.

Para nosso estudo concentramo-nos na unidade de Porto Alegre onde existem 140 funcionários. Destes, 20 são cargos de lideranças. A hierarquia é composta por um gerente geral e todas as demais chefias reportam-se a ele diretamente. As decisões são tomadas a partir das diretrizes determinadas pela diretoria que fica em outro estado. O gerente geral é o principal contato com esta diretoria. As demais chefias eventualmente se comunicam com esta última. Tudo passa pelo gerente e o mesmo traduz para seu grupo de chefias. A empresa, de uma forma geral, dá autonomia às unidades para desenvolverem seus trabalhos e as chefias são muito consideradas em suas observações sobre os problemas apresentados no desenvolvimento dos trabalhos. Pela cultura da empresa, tanto a gerência como a diretoria e o Presidente sempre irão ouvir a versão da chefia antes de considerar a visão dos membros das equipes.

Escolhemos, para entrevistar, dois destes grupos, os quais são as duas maiores equipes. O critério de escolha foi baseado em olhar dois tipos diferentes de liderança,

baseado no grau de instrução e principalmente pelas áreas que atuam na empresa. Os dois são de áreas operacionais, sendo um da área de atendimento direto ao cliente e outro da área de produção, ligado de forma indireta ao cliente.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Apresentação e discussão dos dados

#### 2.1.1 Teoria e realidade

Pensando em nosso objeto de estudo, escolhemos algumas respostas das entrevistas realizadas com as chefias “A” e “B” e suas equipes, as quais serviram para a nossa análise. Os recortes das respostas serão utilizados para exemplificar a teoria e as nossas discussões. Estes serão citados abaixo de um referencial teórico o qual acreditamos estar de acordo ou ainda, abaixo de alguma de nossas discussões, colocadas conforme as nossas reflexões. Estas serão feitas com base nas observações realizadas no decorrer das entrevistas, como expressões verbais e não verbais, ou na própria fala dos líderes e liderados. Além da escuta e da escrita das respostas obtidas, visto que as entrevistas foram gravadas e após, transcritas. Ressaltamos que a teoria escolhida para este trabalho, assim como os autores, foram selecionados de acordo com a que acreditamos ser a mais propícia para as nossas discussões, objetivos com este estudo e para o nosso melhor aprendizado do tema eleito. Colocaremos o tema escolhido para este trabalho em quatro itens, liderança, equipe, narcisismo e poder, isto não quer dizer que ao desenvolver cada um destes, outro não acabe sendo também abordado no mesmo item. Visto que cada um destes assuntos está muito próximo um do outro, considerando que estamos estudando as manifestações narcísicas e de poder da liderança e a partir disto, o seu impacto em suas equipes. Utilizaremos “LA” e “LB”, como referência aos recortes das entrevistas dos líderes ou chefias “A” e “B”.

#### 2.1.2 Liderança

Em toda a organização humana, nas empresas, em diversas instituições constituídas de grupos e até no nosso âmbito social, se faz necessária a liderança para que ocorra uma melhor condução destes grupos e em suas atividades desenvolvidas. Os objetivos, as metas geralmente são construídas pelas organizações e cabe aos colaboradores atingirem os anseios da empresa e os seus próprios desejos, sendo o papel do líder imprescindível na condução, delegação, motivação, comando e na administração dos grupos humanos.

Para ilustrar a função de um líder, utilizamos um recorte da entrevista realizada com a Líder “B”:

Eu nasci realmente para liderar e comandar, delegar, administrar e eu adoro, tenho paixão. (“LB”)

O grau em que um líder demonstra as suas qualidades depende não só das suas características, mas também das características da situação em que se encontra. O comportamento de uma liderança deve ajudar o grupo, visando satisfazer as suas necessidades.

Também podem ser citadas como funções de um líder, planejar, avaliar, informar, controlar, estimular, recompensar, punir, entre outros, o líder é o indivíduo que fornece uma maior assistência e orientação ao grupo, auxiliando na resolução de seus problemas, reduzindo as suas incertezas.

Para exemplificar o conhecimento e a confiança que um líder deve transmitir à sua equipe, citamos a fala do líder “A”:

O chefe tem que estar preparado e ter conhecimento. Chefe ou líder é isso aí, tem que ter conhecimento para passar para a sua equipe. Se passa segurança, porque você sabe fazer. Todo mundo confia em você. Todo mundo é sério. (“LA”)

Liderança é o processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam em prol dos objetivos da instituição. Os líderes na verdade, são pessoas comuns que são capazes de transmitir grande poder aos liderados. Os líderes criam condições para as pessoas exercerem todo o seu potencial, propiciando-lhes a autoconfiança e emulando-as a perseguirem um ideal. Os líderes desenvolvem entusiasmo, auto-estima e ideais entre os liderados. Estudos recentes têm demonstrado que, ser líder, é muito menos uma conseqüência de qualidades inatas e mágicas, e muito mais um produto de persistência e constância no aprendizado de habilidades interpessoais e compreensão do contexto em que está inserido. As habilidades de liderança podem ser aprendidas através de ensinamentos, experiências, desenvolvimento da intuição, da persistência e da capacidade de aprender com ensaios e erros

(<http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Lideran%C3%A7a&oldid=3390019>)

Eu vibro muito com os acertos da minha equipe, sabe. Eu tento fazer com que eles cresçam também, sejam promovidos também, sabe. (“LB”)

Considerando que a liderança é uma influência interpessoal, entendemos que a influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de uma outra, de algum modo intencional. A influência pode envolver conceitos como poder e autoridade abrangendo todas as maneiras pelas quais introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

De acordo com Motta (1991), as habilidades interpessoais constituem a essência da liderança, pois é através da interação com as pessoas que o líder exerce a sua capacidade de influência, motivação, comprometimento e confiança mútua.

Cabe lembrar, que existem inúmeras definições nos mais de 20 mil estudos existentes sobre liderança. A busca de uma definição para “liderança”, enquanto uma qualidade ou uma pessoa que possa atuar de forma eficaz neste novo e complexo cenário, é, um tanto difícil. Líderes extremamente eficazes em uma determinada situação, podem atuar de maneira inadequada em outra. Muitos dos atuais líderes do mundo organizacional, podem ser inadequados, não porque as qualidades e habilidades da liderança eficaz mudaram, mas porque os cenários nos quais estão inseridos e as organizações nas quais trabalham tornaram-se crescentemente mais complexas.

Conforme Motta (1991),



Liderança significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham (p. 221).

Isto pode ficar um pouco mais claro nos seguintes relatos:

Eu tento ir no dia-a-dia, tento nos acertos, no bom trabalho desenvolvido, elogiando, quem merece promoção eu incentivo a se colocar, né, para participar do processo. Eu vou lá e luto por eles. É essa a maneira que eu uso. (“LB”)

Entrosamento, que busque idéias novas, a gente está sempre criando situações de conduzir a equipe. No geral a equipe tem que ter treinamentos constantes, novas técnicas, padronização, trocando cardápios, receitas novas, senão você fica parado. (“LA”)

A partir deste entendimento do ‘papel’ da liderança nas organizações e considerando o objeto de estudo deste trabalho, podemos observar algumas manifestações narcísicas e de poder nos líderes “A” e “B” e como estas impactam no funcionamento de suas equipes na “RH”.

### 2.1.3 Equipe

No *Dicionário Aurélio* encontram-se as seguintes definições:

- *Trabalho*: é aplicação de atividade; serviço; esforço; ação ou resultado da ação de esforço individual ou de grupo.
- *Equipe*: é o conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho.

Uma Equipe de Trabalho é fundamentada na existência de um conjunto ou grupo de pessoas que se aplica no desenvolvimento de uma tarefa ou trabalho. Os membros de uma equipe possuem algum envolvimento e compromisso com a filosofia e resultado final da tarefa desenvolvida. São indivíduos, liderados por um responsável que retém e transmite informações das etapas do trabalho, envolvidos com o desenvolvimento de determinadas tarefas, que somando completa o todo do trabalho.

O trabalho em equipe pode ser olhado sob dois aspectos: um se refere à atividade, e o outro ao processo. A *atividade* se relaciona com a esfera do trabalho em si, das regras, da rotina, da técnica, do que vai ser realizado para produzir determinado resultado. O *processo* inclui a maneira subjetiva como as pessoas se relacionam para atingir as metas. É o que está fora do manual, o que não é controlável. O *processo* explica como a atividade será feita e tem haver com as competências emocionais.

Se fôssemos situar o trabalho em equipe no processo evolutivo profissional, teríamos primeiro o indivíduo, segundo, o grupo; e, terceiro, a equipe. A máxima de que duas cabeças pensam melhor do que uma é verdadeira desde os primórdios da humanidade. “Além da eficiência, a afetividade que aparece no grupo também precisa ser levada em conta”, diz Moscovici (2001). Segundo ela, o ser humano se relaciona com os outros basicamente em dois níveis: no cognitivo e no sócio-emocional. Nesse sentido, a experiência de trabalhar em grupo é muito rica, pois propicia essas duas vivências.

Acontece que um grupo não se torna uma equipe só pelo fato de trabalharem juntos. É preciso muito esforço e dedicação. Moscovici (2001) reforça a necessidade de sinergia dentro da equipe, além da soma dos esforços individuais. Numa equipe as competências emocionais têm tanta importância quanto os fatores técnicos e cognitivos. Autoconsciência, controle emocional, intuição, empatia, comunicação eficiente e relacionamento sadio entre os membros do grupo – tudo isso entra no rol da competência emocional da equipe.

Refletindo sobre o que traz Moscovici (2001), entendemos a importância do papel da liderança e o quanto este influencia no processo grupal. Esta influência tem a ver com as características individuais, muitas vezes canalizadas de forma inadequada.

#### 2.1.4 *Manifestações do narcisismo*

Considerando as entrevistas com dois líderes e suas equipes na organização “RH”, temos como objetivo compreender as manifestações narcísicas e de poder de um líder, aliando a teoria psicanalítica para um maior esclarecimento destes comportamentos, analisando a maneira como estes impactam nas equipes.

Liderar é aquela coisa, você tem que ter a equipe na mão. (“LA”)

Ao escutar esta frase, podemos pensar no grau de subordinação de seus liderados e de que forma esse chefe conduz a sua equipe, estando na função de líder e como a sua força e o poder estão representados.

Utilizando a perspectiva da relação de objeto, analisaremos a orientação narcísica e as manifestações concretas dessa orientação sobre seu comportamento como líder.

#### 2.1.5 *Narcisismo: psicanálise*

Segundo o Dicionário de Mitologia Grega e Romana (1990), Narciso era um rapaz muito bonito e indiferente ao amor. Quando nasceu, seus pais Céfiso e Lríope, perguntaram ao adivinho Tirésias qual seria o seu destino. A resposta foi que ele teria uma vida longa se não visse o próprio rosto. Muitas moças se apaixonaram por Narciso, mas ele não se interessou por nenhuma. A ninfa Eco, inconformada com a indiferença, afastou-se para um lugar deserto onde definiu até que restassem somente seus gemidos. As moças desprezadas pediram vingança aos deuses. Com pena delas, o deus Nêmesis, induziu Narciso a debruçar-se numa fonte de água depois de um dia de caça. Foi quando viu seu rosto e apaixonou-se pela própria imagem. Permaneceu nessa posição até morrer. No local de sua morte nasceu uma flor de beleza singular.

A lenda grega é transportada, para descrever um comportamento de perversão sexual. Referente a teoria de desenvolvimento sexual humano, Sigmund Freud (1974), utiliza mais tarde o termo narcisismo, sobre o qual chega mesmo a escrever um artigo e que contribuiu no desenvolvimento da segunda tópica do aparelho psíquico.

Ao referir a relação narcísica primária, como constituinte do eu sustentamos que o narcisismo está diretamente relacionado às qualidades e valores tais como: valentia e covardia, bom e ruim, bondade e maldade, inteligência e mediocridade, entre outros. O narcisismo em sua dimensão primitiva faz referência ao momento em que são instauradas no

início de vida do sujeito, através de terceiros, da perspectiva de um outro, as qualidades que o definem aos outros e para si mesmo.

Segundo Laplanche (1997), é através desse investimento externo sobre o psiquismo que vai ser instaurado (no narcisismo primário) um estado precoce em que a criança investe toda sua libido em si mesma. Na melhor das possibilidades, então, constitui-se um campo da ilusão, o da ilusão narcísica: o pequeno sujeito vai passar não só a ser alimentado por uma imagem ao mesmo tempo integrada e de perfeição, mas também vai poder, a partir daí, definir-se, identificar-se, reconhecer-se.

Essa imagem perfeita de si mesmo é definida por Freud (1974), como ‘eu ideal’, embora outros teóricos tenham feito uma distinção desse termo e do ‘ideal de eu’ posteriormente. À medida que se constitui essa imagem de si mesmo, esta vai ser cultivada e defendida como uma necessidade de satisfação narcísica. Em última análise é uma relação de amor consigo mesmo que surge e daqui para frente se transformará numa demanda: demanda de ser objeto do amor de um outro.

Referindo Freud (1974), o ‘ego ideal’ aparece no psiquismo como uma ilusão e um modelo ao qual o eu sempre buscará ‘retornar’: uma posição na qual estava a perfeição narcísica e na qual se assenta a ilusão de ter sido amado e admirado sem restrições. Assim, o outro será incluído como objeto à medida que vem satisfazer às necessidades narcísicas do psiquismo. Surge a necessidade do investimento externo, da mãe, sobre o eu. O eu primeiro necessita ser tomado como objeto para que possa ser constituído. Na relação primária com a mãe deve ter havido tanto um investimento pulsional nas zonas parciais, no corpo erógeno, quanto investimento narcísico, em direção ao eu da criança, futuro indivíduo. Na verdade ambos os investimentos devem coincidir: o eu do bebê e o seu corpo erógeno são simultaneamente investidos pelos pais.

Dessa forma, seguindo a teoria freudiana (1974-1976), a identificação primária é o momento narcísico primordial em que não há relação de objeto. O eu não pode desde sempre ter sido alvo do próprio amor. A princípio, as catexias dirigidas ao eu não provem do id porque aquele não está constituído. Essa catexia que o id emite em direção ao objeto é ao mesmo tempo uma relação de identificação, já que o eu está com aquele numa relação de fusão, insuficientemente diferenciado. O narcisismo primário é um tempo ‘mítico’, que é o tempo da identificação primária, quando sujeito e objeto estão fusionados, indiscriminados. É somente a partir da constituição de uma unidade tal como é o eu, de uma imagem de si mesmo, após esse tempo da identificação primária, que é possível pensar a questão da relação com objetos e da escolha objetual. Só após a constituição do eu e com a perda do objeto (ou renúncia libidinal ao objeto) no Édipo que resultará ao id a possibilidade de reenviar catexias dirigidas a esse novo objeto: o eu.

Referindo Freud (1974-1976), o abalo dessa imagem narcísica e da ilusão em torno dela será colocado para o eu, especialmente através do Édipo. O sujeito resistirá mais ou menos em enxergar-se fora do centro das atenções e do amor do casal parental, assim como de seus substitutos. Mesmo diante dessas frustrações narcísicas o indivíduo será convocado a satisfazer tais “necessidades” encontrando formas mais variadas para isso.

Segundo Laplanche (1997), o narcisismo secundário, designa um retorno ao ego da libido retirada dos seus investimentos objetuais. Trata-se de uma estrutura permanente no sujeito, onde será sempre solicitado um equilíbrio entre investimento narcísico e objetual – através do “ideal do eu”. A satisfação pulsional passará a se dar também através do eu, e, portanto ligada à imagem integrada de um corpo.

Segundo Laplanche (1997), o “ideal do eu” poderá se constituir o herdeiro do “eu ideal”. O “ideal do eu” abre o campo da temporalidade no narcisismo. O narcisismo do

‘ego ideal’ é transferido para os ideais que o sujeito passará se esforçar para alcançar no futuro, numa promessa da restituição, pelo menos em parte, da perfeição narcísica perdida.

Segundo Green (1988), quanto à distinção libido narcisista-libido de objeto: a libido de objeto nasce da libido narcisista – o eu é o primeiro objeto – pelo menos em parte; secundariamente, a libido narcisista será retirada dos objetos.

O tipo narcisista pode estar fixado numa fase narcísica primária, seja porque não foi investido primitivamente o suficiente pelo outro, seja porque o foi excessivamente. Ele seria levado a manter-se num campo próximo a este momento fundante, em que qualquer amor se confunde com o amor por si mesmo, de modo que só pode investir num outro se isso significar um não menor investimento em si mesmo.

Freud (1974), faz uma definição das escolhas objetais narcísicas. A escolha objetal deriva das primeiras experiências de satisfação (infantis). As pulsões sexuais (parciais) estão ligadas de início às satisfações das pulsões do ego e só depois se tornam independentes: uma criança tem como objetos sexuais, as pessoas que a alimentaram, cuidaram dela e a protegeram. Dessa forma, Freud (1974), definiu a escolha objetal “anaclítica” ou de “ligação”: ama-se segundo o modelo do amor recebido na relação com as figuras parentais, aquela que alimenta aquele que protege.

O amor objetal completo do tipo analítico, segundo Freud (1974), é o modo de amar tipicamente masculino (embora afirme que também possa ser encontrado em algumas mulheres). Decorre dele a supervalorização sexual do objeto que nos casos de apaixonamento atinge seu mais alto grau. Nesses casos, em que o sujeito abriu mão do seu próprio narcisismo, ocorreu um empobrecimento da libido dirigida ao ego, em favor do objeto amoroso. O objeto é idealizado pelo sujeito, é-lhe atribuída uma perfeição que só pode equivaler ao “ego ideal”. O amado toma o lugar do “ego ideal” e nessa dinâmica se restabelece uma situação narcísica essencialmente primitiva – em que o eu era modelo da perfeição – só que desta vez quem ocupa esse lugar é o outro idealizado.

Freud (1974), afirma que mesmo às mulheres narcisistas há um caminho que as leva ao amor objetal, que é através do amor ao filho – embora esse amor carregue uma marca narcísica no sentido em que o investimento é dirigido a alguém que foi parte do próprio corpo. Nesse sentido, propõe o modelo do amor dos pais à criança é narcísico já que aqueles estão compelidos a projetar no filho todas as perfeições que um dia julgaram possuir ou que desejariam alcançar. A criança sempre terá uma vida melhor do que eles tiveram. Freud (1974), descreve o modo narcisista de amar: ama-se segundo o que o sujeito é, foi, gostaria de ser, ou alguém que foi parte de si mesmo.

Segundo Freud (1974), a satisfação narcísica obtida através da indução de catexias objetais é secundária. Há uma catexia libidinal original do ego, parte da qual é posteriormente transmitida a objetos (que persiste e está relacionada com as catexias objetais). No entanto, há uma antítese entre libido do ego e objetal, então, quanto mais uma é empregada, mais a outra se esvazia (a pessoa apaixonada desiste do amor próprio para investir toda sua libido no outro). Da libido objetal é retirada satisfação narcísica secundária, embora nem sempre o investimento no objeto resulte num retorno em igual medida ao ego.

Assim, na escolha narcísica, o objeto investido será em última instância sempre o eu. Entretanto, também é narcísico o investimento nos objetos que valorizam o eu, seja pelos atributos que possuem, seja porque recebe em troca admiração, seja porque sendo inferiores ao eu o engrandecem.

Nesse sentido, há objetos das atividades narcísicas, assim como, as definiu Bleichmar (1987), que são além do próprio eu, também aqueles que investem no eu do sujeito direta ou indiretamente, por seu caráter positivo ou negativo.

O narcisismo constitui-se segundo o modelo relacional de amor, tanto quando o investimento se dá do eu por si mesmo, como quando o investimento sobre o eu vem do objeto. Assim, é peculiar a uma relação amorosa narcisista o colocar-se na posição daquele que é amado, no lugar de objeto investido pelo outro. Aqui o eu coloca-se no lugar do outro.

O narcisismo não desaparece nunca, permanece em segundo plano, ou é recalçado, no homem normal. Corresponderia, no percurso do desenvolvimento individual, a um estágio intermediário entre o auto-erotismo e a escolha de objeto. O estudo de Freud (1974), sobre o narcisismo, foi um grande passo no desenvolvimento da segunda tópica, ou seja, do modelo estrutural (ego, superego e id) da mente. Foi então retomada a questão da localização do narcisismo primário, que até aqui era contemporâneo da constituição do ego, e que foi situado como o primeiro estado da vida – anterior, portanto, à constituição do ego.

Analisando a base da teoria narcísica, acreditamos que a posição de líder representa e alimenta o narcisismo, na medida em que ocorre um investimento na equipe e estes na posição de subordinados, valorizam as qualidades da liderança e dependem destas para continuar desenvolvendo suas atividades, ou em alguns casos, para crescer em seus cargos. O resultado de um trabalho bem feito valoriza e coloca em destaque a importância do líder, fazendo com que este alimente o seu ego.

Tem que ser rápido, dinâmico, perfeito, tem que sair bem gostoso. Eu cobro muito, até por estar na “RH”. (“LA”)

Tem que se programar e estar no meio deles e esse é o momento que eu falo, que eles tem que ficar espertos, tem que produzir. A grande jogada é o cara saber que você sabe o que está fazendo. (“LA”)

As falas acima representam o destaque que o próprio chefe “A” valida em suas atividades, valorizando sua função e seu saber.

Segundo Lasch (1991), em seu livro, *A cultura do narcisismo*, os indivíduos se habitam a conviver com imagens, tornando-se ansiosos pela impressão que causam nos outros, transformando seus pares em “espelhos” nos quais se miram e dos quais esperam aprovação. A cultura narcisista faz com que os indivíduos cada vez mais se ocupem de seu próprio prazer, buscando a maximização da satisfação de suas necessidades e desejos.

Percebemos na entrevista com o líder “A”, a necessidade que este tem de agradar a gerência (seu superior) e os seus clientes, parecendo evidente a dificuldade de aceitar certas críticas e o reconhecimento de seus erros, sendo que estes podem representar seu fracasso como líder, não suportando este sentimento. O que importa é o resultado final, a produção, sempre de acordo com a satisfação dos clientes, sendo esta sinônimo de aprovação e de reconhecimento em sua função, suprimindo o seu desejo de exaltação do ego.

A gente que trabalha com o público tem que estar preparado. Se o cliente traz uma crítica diretamente tem que tirar e se é um gosto seu, tem variedade. Tem que saber lidar com isso, tranquilo. Tem que explicar para o cliente, não adianta se abalar com aquilo, nem trazer para o lado pessoal e a gente que é chefe, líder tem que estar preparado para isso. (“LA”)

O pessoal gosta muito de elogio, então quando dá uma crítica eu procuro melhorar. Geralmente eu seguro, absorvo ela para mim, filtro e vou para cima para ver se realmente tem fundamento o que ela está falando. Com público tem que ter respeito, interagir, ficar na sua bem alegre, funciona muito bem. (“LA”)

Entendemos que estas frases demonstram a dificuldade do chefe “A” de aceitar críticas vindas de seu gerente e clientes, assim, ele tenta reverter em seu benefício, mudando o seu comportamento a partir do agrado e simpatia. Percebemos que não ocorrem críticas por parte de sua equipe, porque este líder não proporciona um espaço para estas colocações.

Quando feita a pergunta sobre as críticas do gerente:

Depende da crítica. Ele tem que ter conhecimento daquilo que fala. (“LA”)

Tentar sair na frente, surpreender ele, sei o que ele gosta. (“LA”)

O que nos chama a atenção, ao longo das respostas da entrevista realizada com as duas chefias é a diferença na forma de relacionamento com a equipe, assim como, o interesse no reflexo de seu trabalho. O “LA” manifesta o seu interesse na produção e na satisfação de seus clientes, como forma de reconhecimento de seu trabalho, tendo que a sua equipe estar adequada aos seus ensinamentos e treinamentos, fornecendo poucas oportunidades de crescimento e criatividade, sem maiores estímulos ou motivações. Nos parece que se algum membro de sua equipe não está satisfeito, ou de acordo com as colocações do chefe, ele pode ser demitido, até pelo fato de que este pode parecer uma ameaça à posição do líder, visto que se outras oportunidades de aprendizado surgem, isto pode implicar em um crescimento profissional.

[...] mas em grupo grande sempre vai ter aquele que não vai estar motivado e aí você não vai poder deixar aquele contaminar o resto, ‘rebanho’. (“LA”)

Feita a pergunta sobre a desmotivação de um dos integrantes da equipe e o seu sentimento como líder:

Você sente logo que não está legal. É ‘feeling’ então tem que eliminar logo, quando você vê que alguém não se encaixa. (“LA”)

Pergunta: Como você reage quando alguma coisa não sai conforme o teu esperado?

Não tem meio termo. Não pode errar, é como médico. Ou ta bom ou ruim. Então tem que estar presente e corrigir, explicar a ele, ter calma, ir ensinando para sair do jeito que você quer. (“LA”)

Pergunta à equipe: Quais as situações mais marcantes que o chefe cobra da equipe?

Desorganização (Equipe “A”)

Pergunta: Em termos de comportamento, alguma coisa?

Não, porque a gente faz exatamente o que ele quer (Equipe “A”)

Tem que saber lidar com os ‘puxa saco’. Existe ‘puxa saco’, eu não consigo. Se é para subir na vida desse jeito vou continuar lá embaixo. Ele já viu que eu sou assim e não vou mudar. Nós somos iguais mas ele sabe que a gente trabalha bem. Só vamos nele quando precisamos. Ele até esquece que a gente existe. Fico ‘socada’ lá, só quando precisa. (Equipe “A”)

Enriquez (1994b), chama atenção também para o conflito estrutural, presente nos grupos e seus participantes, entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento. De um lado, se coloca o desejo de cada um de se fazer percebido e aceito na sua diferença e originalidade, expressando os desejos de onipotência. De outro lado, a necessidade de ser reconhecido como membro do grupo, identificado com os outros e tendo o mesmo objeto de amor, representando a busca da identidade e, no seu extremo, a massificação.

Pergunta à equipe referente a motivação fornecida pelo chefe:

Já me elogiou, mas é raro. É mais os clientes que elogiam do que o chefe e os colegas. Qualquer um gostaria de receber um elogio, não digo todo dia, mas receber um parabéns é muito bom. Não vai subir pela cabeça, mas pelo menos ele vai ver que eu estou me esforçando. De vez em quando é bom. Ele nunca está satisfeito, sempre poderia melhorar. (Equipe “A”)

Importante investir em nós, dar cursos, ver outros trabalhos. Isto tem que partir da chefia, dos mais grandes, a gente é café pequeno. (Equipe “A”)

A partir destas repostas, percebemos que o trabalho da equipe acaba sendo subordinado de acordo com os interesses da organização e da chefia, ficando limitadas suas atividades diárias, sem motivações e poucas oportunidades de crescimento profissional, pouco investimento do líder. O prazer pelo trabalho fica restrito na medida em que não ocorrem novos incentivos. A realidade desta equipe requer grande produtividade e há distorções na distribuição de recursos, é necessário mais trabalho alienado, ou seja, trabalho que não leva à auto-realização, para manter operante a estrutura vigente. Assim, uma vez que as possibilidades de se obter prazer pelo trabalho são menores, há necessidade de uma “mais-repressão” para manter as pessoas conformes às suas atividades e para sustentar o princípio da realidade. O desvio das energias libidinais para o trabalho pode ter implicações sociais, especialmente se o trabalho realizado é alienado, pois o indivíduo passa a conviver com a negação do prazer, sendo impulsionado a buscar formas compensatórias de satisfação.

Entendemos que existe certa contradição entre a visão do chefe “A” e de sua equipe com relação as motivações e investimentos de trabalho. Segundo a chefia, o bom resultado da equipe ocorre segundo a sua experiência transmitida aos seus colaboradores.

Ensinar é a maior motivação, tenho o prazer em ensinar. Tem as coisas que a empresa dá. Você está do lado deles. (“LA”)

Tu vai sentindo as pessoas que estão desmotivadas que não estão bem. Você tenta promover aquelas que estão bem para incentivar a equipe. Aquelas que não estão motivadas a gente senta e vê os problemas, se é com ela, se é externo. Vai conversando e tem casos que dá para recuperar e outros que você tem que demitir, não tem muito jeito. A gente tem uma hierarquia a cumprir. (“LA”)

O desenvolvimento mútuo, no qual a cooperação superaria a inveja e o ciúme, poderiam ser trabalhadas pela chefia, como forma de unir mais a equipe e estimular o progresso, ocorrendo uma melhor produção com uma maior satisfação por parte dos integrantes da equipe, alcançando um elevado grau de prazer com suas atividades. O ciúme e a inveja, assim como a desunião e a desorganização aparecem nas respostas da equipe.

Nossa equipe não tem muita união. Sempre tem um colega que é diferente. Eu não me sinto à vontade, lógico eu fico mais separada, mas acontece que a gente não se sente bem. Tem dias que eu tô bem para baixo, injuriada com outras coisas que acontece. (Equipe “A”)

Falta gente, eu tenho que ajudar os outros e não recebo a mesma ajuda quando preciso. (Equipe “A”)

Em tudo tu tem que levar com jogo de cintura, acaba se acostumando”. (Equipe “A”)

Eu agora já me acostumei, mas precisa de mais união que pegasse mais junto. Quando dá um problema é cobrado em cima de nós e se divide fica mais fácil. (Equipe “A”)

Tô no meio de umas ‘cobras’, eu me sinto assim, porque se tu vai falar alguma coisa, vem tudo para cima de ti. É ‘marreta. (Equipe “A”)

É que eu sou mais quieto, mas via fofoca. O serviço é o mesmo e às vezes, por mínima coisa corriam para o chefe. Coisa que poderiam resolver entre eles, não levavam para o chefe (Equipe “A”)

Ao focalizar o processo grupal, Bion (1969), nos apresenta novos elementos para o tratamento da liderança. Para Bion, existe uma mentalidade grupal, que funciona como uma unidade inconsciente e independente do ponto de vista individual de seus integrantes, manifestando-se através do que chamou “pressupostos de base”. Os pressupostos traduziriam a atmosfera psicológica, as fantasias dominantes no grupo e evitariam a dor e frustração de lidar com a realidade e a tarefa. Todos os supostos incluem a existência de um líder, com diferentes características, podendo seu lugar ser também ocupado por uma idéia, ou por uma “bíblia” do grupo, que faz então apelo aos seus dogmas.

Partindo da observação de que todos os grupos se reúnem para “fazer” alguma coisa, Bion (1969), denomina uma das facetas da atividade mental do grupo como “grupo de trabalho”. Sob o domínio do grupo de trabalho teríamos uma atividade mental voltada para uma determinada tarefa e submetida ao princípio de realidade. No entanto, subjacente a esta força “desenvolvimentista”, existem outras forças que se manifestam em sentido contrário, levando o grupo a funcionar com base em processos inconscientes e evitar o contato com a tarefa.

O grupo de trabalho seria continente à idéia nova, tendo por função a tradução de pensamentos e sentimentos num comportamento adaptado à realidade. Neste contexto, o papel central do líder seria de encaminhar a discussão com o grupo, procurando caminhos. O grupo de trabalho representando o contexto da cooperação exige solidariedade e maturidade de seus participantes e de seu líder e, portanto, capacidade de elaboração de sentimentos primitivos, como a inveja e, ao mesmo tempo, projeção de “coisas boas” sobre o outro, gerando a possibilidade de tolerá-lo. No grupo de trabalho estarão sempre presentes os fenômenos de suposição básica, de forma não-dominante, sendo fundamental para isso que o líder exerça um papel de mediador e traga à tona as fantasias



(Chuster, 1999). Neste contexto, o líder deve ser mais maduro e, ao mesmo tempo, deve estar menos em foco, comparativamente aos grupos “dependentes” do líder.

Bion (1969), coloca em evidência que o papel do líder ou suas possibilidades estão condicionados pelo tipo de mentalidade grupal dominante, ou, dito de outro modo, pela fantasmática inconsciente presente. Um líder maduro, que tente devolver ao grupo a definição de seus rumos e fazê-lo voltar-se para sua tarefa, pode ser derrubado ou excluído, por exemplo, em um contexto de muita dependência, por não atender às demandas inconscientes de seus participantes.

A leitura de Bion (1969), particularmente a partir da concepção de grupo de trabalho, aponta novos caminhos para tratar a liderança segundo os processos intersubjetivos. Nesse contexto, estaria o desafio da cooperação e a aposta em uma maior distribuição da liderança. No grupo de trabalho os sujeitos teriam maior elaboração de suas fantasias inconscientes, seriam mais autônomos e ao mesmo tempo, demandariam menos do líder, que ocupa um lugar de menor importância relativa. Assim, seria um caminho teórico que permitiria pensar em minimizar a figura do líder, embora aponte também a necessidade do desafio da maturidade.

Segundo Lapierre (1995), na relação líderes-liderados, os vínculos imaginários que aí se estabelecem, destacando que as possibilidades de condução do dirigente provêm de sua realidade psíquica e inconsciente. Segundo este autor, a projeção seria o mecanismo psíquico central em ação, podendo ser favorecedora da empatia, compreensão e criatividade, como também, fonte de ilusões e manipulações. Segundo ele “O narcisismo [...] não é o amor em si; é o amor em uma imagem idealizada de si (dos outros e do mundo), construída para não ver a realidade em si (dos outros e do mundo) necessariamente defeituosa” (1995, p. 207).

Seguindo com o nosso estudo, entendemos que a personalidade narcisista tende à liderança, desta forma, também utilizaremos o autor Ketz de Vries (1995), como referência para algumas constatações segundo as nossas entrevistas:

porque as personalidades narcisistas são frequentemente motivadas por necessidades intensas de poder e de prestígio a assumir cargos de autoridade e de liderança, os indivíduos dotados dessas características se encontram muitas vezes nos altos cargos de liderança. (Ketz de Vries, 1995, p. 286)

Afirma que “as implicações gerenciais do narcisismo podem ser, ao mesmo tempo, dramáticas e decisivas” às organizações (idem, p. 287).

Ketz de Vries e Miller (1990), realizaram um estudo no campo organizacional sobre o fenômeno da liderança e do narcisismo a partir das teorias freudianas e do pensamento dos psicanalistas Otto Kernberg e Heinz Kohut (1984). Os pressupostos dos autores são: (1) a frequência de personalidades narcisistas em posições de liderança tende a ser maior, pois essas pessoas costumam ser movidas por necessidades intensas de poder e prestígio; e (2) a eficácia ou ineficácia da liderança muitas vezes se explica pelas disposições narcisistas do líder.

Partindo das teorias psicanalíticas sobre o narcisismo, Ketz de Vries e Miller (1990), apontam as seguintes desordens na personalidade narcisista:

- sentimento de suficiência e singularidade;
- exagero na avaliação de suas próprias realizações e talentos;
- fixação em fantasias de sucesso, poder, inteligência superior e beleza;

- tendência ao exibicionismo; e
- suscetibilidade ou intolerância à crítica.

Essas desordens comportamentais se manifestam nas relações interpessoais desses indivíduos, que, de um modo geral, oscilam entre a superidealização ou desvalorização das pessoas, tende a explorar os outros para satisfazer seus interesses e desejos, além de serem incapazes de reconhecer e avaliar os sentimentos do próximo.

Em nossa análise, de acordo com a entrevista de “LA”, notamos que ocorre uma certa exaltação na avaliação do seu trabalho, destacando o seu talento como líder, repetindo e afirmando algumas vezes o seu “papel”, em suas respostas, além de delimitar bem o seu espaço.

Eu tenho uma personalidade muito forte, sou uma pessoa que sei o que quero, sei o que estou fazendo. Tento levar minha vida com as coisas bem feitas, sou perfeccionista, detalhista. Gosto que respeite muito meu serviço. Exijo isso. Tenho o lado de liderança muito forte, já trago no sangue o negócio de comandar, é de dentro de mim mesmo. Uma coisa que tenho mesmo, já nasci com isso. Minhas características ainda, sou sincero, converso com você para que a gente vá para a mesma linha. Tem que ter respeito para ser respeitado. Este é o meu espaço e vou respeitar o do outro. (“LA”)

Conduzo muito bem. Eu me acho um vencedor. Quando a gente é chefe de cozinha, há um brilho para chegar lá. Cheguei ao topo. (“LA”)

Lembramos que a equipe coloca os seus descontentamentos referentes aos ‘puxa-sacos’, e a partir destas falas pensamos que se isso ocorre e alguns se sentem ‘excluídos’ pelo fato de manterem uma outra postura, o líder permanece em uma posição confortável e de adulação, reafirmando o seu desejo de ser amado e como detentor de certo poder. Através do seu sucesso, no agrado ao cliente e ao seu gerente, com tarefas bem feitas vindas de sua equipe, aparece um exibicionismo na medida em que é reforçado o seu poder de detentor de um saber transmitido aos seus subordinados em seus treinamentos.

Como mencionamos anteriormente, o líder “A” apresenta uma clara dificuldade em receber críticas, tanto da gerência, como de seus clientes e da própria equipe “ao não disponibilizar um espaço para essas”, utilizando outros meios para que possam ser amenizadas.

Também notamos que em suas conversas com a equipe, os colaboradores não se sentem à vontade para colocar certos sentimentos de descontentamento referentes ao tipo de relação estabelecida entre a equipe. Tanto que existem diferenças entre os integrantes da equipe, assim como, a desunião e a desorganização, citadas anteriormente.

Segundo Michael Maccoby em seu artigo “Pontos fracos do líder narcisista” (2003), a incapacidade de ouvir faz parte de um destes pontos, devido a hipersensibilidade a críticas é que o líder narcisista não ouve ao se sentir ameaçado ou atacado. Isto reforça as nossas percepções citadas anteriormente no que se refere às críticas ao “LA”. Por outro lado, o comportamento da “LB” é diferente, visto que ela costuma escutar os seus colaboradores, disponibilizando um espaço para a fala.

A minha motivação aqui é pouca, sabe. Eu sinto falta de alguém para me motivar. De alguém me dizendo se estou acertando, ou se estou errando, então onde. Eu tenho falta desse feedback, então eu busco a mi-

nha motivação com eles, no retorno que eles me dão, deles estarem bem, deles estarem satisfeitos ou não com a minha liderança, né. (“LB”)

A partir desta fala, fica claro que a “LB” sente necessidade de receber feedback, ou críticas, no momento em que ela pede por algum retorno como forma de motivação, tanto no que se refere aos erros ou acertos.

Notamos que o “LA” em geral, foge das suas emoções, procurando evitar o aprofundamento de certos assuntos com a equipe, no que se refere a sentimentos. Ele trata com os seus colaboradores de assuntos mais práticos, ficando na questão operacional, no que diz respeito a sua função.

Não tem como ter uma pessoa rebelde dentro do grupo. (“LA”)

Acreditamos que algumas diferenças existentes em sua equipe poderiam ser resolvidas se houvesse um espaço maior para a troca de sentimentos, uma maior liberdade para que seus colaboradores pudessem falar o que sentem, como por exemplo, os descontentamentos, a desmotivação, a desorganização, a falta de união, referido anteriormente.

A sensibilidade a críticas, também é apontada como um dos pontos fracos segundo Maccoby (2003), em seu artigo:

Um líder narcisista em geral mantém os outros a distância. É capaz de erguer um muro de defesa espesso como o Pentágono. E, dada sua dificuldade em identificar ou admitir seus próprios sentimentos, fica incomodado quando outro indivíduo expressa os sentimentos dele – sobretudo os de caráter negativo. (MacCoby, 2003 – [http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/1804501-1805000/1804586/1804586\\_1.xml](http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/1804501-1805000/1804586/1804586_1.xml))

Assim, embora o líder narcisista diga com frequência que valoriza o trabalho em equipe, o que isso significa na prática é que ele quer um grupo de gente que só diga sim. Quando personagens de mentalidade mais independente vão embora, voluntariamente ou não, a sucessão torna-se particularmente problemática (MacCoby, 2003 – [http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/1804501-1805000/1804586/1804586\\_1.xml](http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/1804501-1805000/1804586/1804586_1.xml))

Quando se pega alguém nervoso você tem que mostrar o contrário, ter paciência, mas se ela não corresponder e continuar confrontando, tem que mandar ela embora, né. A gente não pode estar na operação com uma pessoa que é problemática, né. (“LA”)

Referente a este ponto fraco, lembramos a fala da equipe:

A gente faz exatamente o que ele quer. (Equipe “A”)

O comportamento da “LB” também difere neste aspecto, ela se apresenta mais próxima de sua equipe, fornecendo uma maior abertura para a troca de sentimentos, manifestando uma preocupação com as emoções e as funções desenvolvidas pela sua equipe.

Eu procura estar sempre próxima deles. Eu procuro sempre, além de comandar e delegar as tarefas, eu procuro saber como eles estão, como esta a vida deles. Eu acho que a gente criou um vínculo muito grande e é bem interessante, porque a gente sabe separar bem. Procuro saber, e daí, tô te achando meio cabisbaixo o que está acontecendo? Eles têm confiança em mim, eles vêm e conversam comigo, eu tento dar uma levantada neles,

porque eu acho que muito do trabalho está na motivação. Ta desmotivado e ainda já está com problema em casa, aí sim. Então eu tento buscar esse lado pessoal deles para estar motivando no dia a dia, converso, brinco, ao mesmo tempo puxo, chamo a atenção. (“LB”)

Eu tenho uma postura de líder, mas as vezes eu sou coração, né. Então eu tenho que deixar um pouquinho mais de lado o coração. Eu acho. Eu sei diferenciar, não deixo passar por cima de mim nada, mas as vezes eu acabo cedendo pelo coração. (“LB”)

Se é da parte dela, acho que ela procura ver uma maneira de fazer que todo mundo fique satisfeito. (Equipe “B”)

Nós temos liberdade total de falar o que a gente pensa. Além de tudo, é amiga da gente, mas todos sabem que ela é a nossa chefe. Ela e a gente separam bem. (Equipe “B”)

Os autores Kets de Vries e Miller (1990), também analisam três tipos ideais de narcisismo – o reativo, o auto-ilusório e o construtivo – elaborando, a partir deles, três tipos de líderes narcisistas:

1. *Líder Reativo*: um tirano exigente e exibicionista que, em geral, procura subordinados bajuladores e apresenta disfunções sérias no campo da tomada de decisões, pois, normalmente, age sozinho, tende a não assumir seus próprios erros e reage negativamente às críticas;
2. *Líder Auto-ilusório*: são menos exploradores e mais receptivos às opiniões dos outros, mas apresentam ainda uma grande insegurança e necessidade de serem amados. Assim, na realidade, tentam ser admirados pelos que estão ao redor, tendendo a promover seus pares mais fracos ao invés dos mais ativos. Além disso, são mais conservadores e protelam a tomada de decisões, pois são perfeccionista e temem o fracasso;
3. *Líder Construtivo*: têm uma visão mais realista de suas capacidades e limites, além de uma autodeterminação que os faz mais confiantes e os ajuda a aglutinar os outros em torno de uma causa comum. Escutam mais e apreciam as opiniões de seus subordinados, mas assumem a responsabilidade pelas ações coletivas, atitude considerada pouco sociável e cooperativa. No que se refere à tomada de decisões, evitam extremos, agindo dentro de um registro médio. De um modo geral, atuam de uma forma mais flexível e aberta, mas percebe-se neles, às vezes, falta de calor humano e consideração.

Para os autores citados, os dois primeiros tipos apresentam um maior número de disfunções da personalidade narcisista e podem afetar o desempenho organizacional, enquanto o último é o que causa menos problemas nas organizações.

Kets de Vries e Miller (1990), ainda desenvolveram um quadro (abaixo) relacionando as primeiras relações de objeto com as manifestações no funcionamento organizacional dos tipos “ideais” de narcisismo.

| Reativo (NR)  | Auto-Ilusório (SD)<br>(Self-Deceptive)   | Construtivo   |
|---|--|---|
| <b>PRIMEIRAS RELAÇÕES DE OBJETOS (ETIOLOGIA)</b>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pais rejeitadores pouco atentos</li> <li>• Ausência de vínculos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pais superexigentes</li> <li>• Ausência de vínculos sólidos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidados suficientemente bons (<i>good enough</i>)</li> <li>• Sentimento de aceitação</li> </ul>   |
| <b>REAÇÕES DE DEFESA (clivagem, identificação projetiva, idealização/desvalorização)</b>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invasoras</li> <li>• Severas</li> <li>• Frequentes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suas manifestações, sua frequência e sua intensidade variam</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raras</li> <li>• Suaves</li> <li>• Pouco frequentes</li> </ul>   |
| <b>EXPLORAÇÃO</b>   |  | <b>MANIPULAÇÃO</b>  |
| <b>SINTOMATOLOGIA:</b>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exibicionismo</li> <li>• Grandiosidade</li> <li>• Impiedade</li> <li>• Frieza</li> <li>• Considera ter direitos (quer dominar)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de empatia</li> <li>• Maquiavelismo</li> <li>• Medo do fracasso</li> <li>• "Carente de ideal"</li> <li>• Preocupado com suas próprias necessidades (deseja ser amado)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senso de humor</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Confiança em si</li> <li>• Ambição</li> <li>• Energia</li> <li>• Obstinação</li> <li>• Orgulho (quer dominar)</li> </ul> |
| <b>MANIFESTAÇÕES NO FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL</b>  |  |   |
| <b>1. LIDERANÇA:</b>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação transformadora</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação transacional</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação transformadora e transacional.</li> </ul>   |
| Modo de Expulsão  | Modo de Vinculação   | Modo de Reciprocidade   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Só tolera os bajuladores</li> <li>• Tirano cruel</li> <li>• Ignora as necessidades dos subordinados</li> <li>• Tem raiva da crítica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefere os subordinados não críticos</li> <li>• Diplomata</li> <li>• Considera os subordinados como instrumentos</li> <li>• Fere-se com as críticas</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meritocrático</li> <li>• Inspirador</li> <li>• Desempenha o papel de mentor</li> <li>• Aprende algo da crítica</li> </ul>  |
| <b>2. TOMADA DE DECISÃO:</b>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos espetaculares, de grande importância e arriscados</li> <li>• Não consulta ninguém</li> <li>• Esmaga os opositores</li> <li>• Utiliza-se de bodes-expiatórios</li> <li>• Não admite derrota</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador, pouco inclinado ao risco, prudente demais</li> <li>• Consulta gente demais</li> <li>• Indecisão</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultador na coleta de informações, mas independente na tomada de decisões</li> <li>• Dirigido interiormente</li> </ul>  |

Analisando as entrevistas das chefias, pensamos que alguns dos itens desenvolvidos pelos autores Kets de Vries e Miller (1990), estão de acordo com o que observamos na conduta dos líderes "A" e "B". Temos um maior entendimento na medida em que as primeiras relações de objeto estão associadas às manifestações dos líderes na organiza-

ção, assim também, ousamos fazer uma relação das chefias entrevistadas com os três tipos de narcisismo citados por estes autores.

Esclarecemos que os termos “relações objetais” se referem a teorias, ou aspectos de teorias que dizem respeito às relações com os indivíduos reais, exteriores, às imagens mentais retidas dessas pessoas e ao significado desses resíduos mentais ao funcionamento psíquico”. Nossas interações com os indivíduos reais não dependem somente da maneira como os vemos, mas também de nossa visão do que são interiormente. Essas representações psíquicas influenciam profundamente nossos estados afetivos, tanto quanto nosso comportamento. Os bons objetos internos têm uma função geradora e fortificante e são fontes de vitalidade para se afrontarem as dificuldades da vida. Eles constituem os fundamentos de um funcionamento sadio. Mas sua ausência aumenta as diversas disfunções. Os primeiros “objetos” são os pais, sua educação suscita diferentes tipos de “mundos interiores”. Os pais não sendo sempre coerentes em suas relações com suas crianças, este mundo pode ser muito complexo e agitado.

Tomando como base os referenciais citados até este momento, pensamos que o chefe “A” estaria de acordo com o líder auto-ilusório, considerando a dificuldade em lidar com as críticas, a insegurança quando contrariado, manifestada nas demissões e agrado a gerência e ainda, uma necessidade de ser amado, observado na atenção prestada por alguns colaboradores (“puxa-saco”) de sua equipe. De uma forma geral, preocupa-se com seus subordinados, mas na medida em que correspondem com a produção. O líder “A” é muito diplomático, se portando educadamente durante a entrevista. Ele dá certa preferência aos subordinados não críticos e acaba se ferindo com certos *feedback* negativos.

Lembramos a fala do “LA”:

O pessoal gosta muito de elogio, então quando dá uma crítica eu procuro melhorar. Geralmente eu seguro, a absorvo pra mim, filtro e vou pra cima pra ver se realmente se tem fundamento o que ela está falando. (“LA”)

Analisando as entrevistas do líder “A” e de sua equipe, verificamos que o chefe considera seus subordinados como instrumentos para exaltação de seu ego, através do bom resultado da produção, vindos de seu treinamento, do seu saber. Conforme as falas da equipe é visível o desejo de alguns de ter um melhor preparo para sua função, outros aprendizados vindos de outras fontes, além do chefe.

Importante investir em nós, dar cursos, ver outros trabalhos. Isto tem que partir da chefia dos maiores, a gente é café pequeno. A gente até sabe, mas ver como os outros estão fazendo pra diversificar. (Equipe “A”).

Essa fala também pode ser remetida ao conservadorismo do chefe, ao fiar-se apenas em seu aprendizado, na sua trajetória, parecendo permanecer neste “papel” sem mais ampliar para outros saberes.

A partir de uma das falas (citada abaixo) da equipe “A”, também entendemos que se um colaborador que exerce o seu cargo sozinho e em algum momento tem a possibilidade de crescimento em sua função, o líder o coloca em outro horário e no trabalho com outros membros, despertando neste subordinado sentimentos de desconforto ao assumir este novo turno, assim, ele não vira uma ameaça à chefia.

Quando descendi pro dia fui me acostumando aos pouquinhos. Quando entrei achei que não ia agüentar esse hospício. Quando passei para a noite foi um alívio. Trabalhei um ano à noite e aí ele me chamou e queria me promover por duas vezes, me disse que se não aceitasse ele não iria mais me tirar da noite. Vai ficar aí. Ou tu aceitas ou não. Meu marido me aconselhou a aceitar e ver o que ia dar, mas eu estava com medo pela experiência que tive. Juro que eu queria desistir, queria ir embora. Um colega me ouviu e disse que iria passar. Aí eu fui me acostumando com os colegas. (“LA”)

Achamos necessário ressaltar que a atuação do líder “A”, segundo as suas falas, comparadas aos relatos de sua equipe, diferem em alguns aspectos, embora a equipe não aponte diretamente as ‘falhas’ ou melhorias quanto à chefia. Isso fica claro na comparação das duas entrevistas.

Em contrapartida, segundo a entrevista da “LB”, acreditamos que ela possui muitas das características de um líder construtivo. Os líderes construtivos são capazes de bom relacionamento com seus subordinados, possuem elevada confiança em sua capacidade e comporta-se de forma orientada ao trabalho e aos objetivos a serem atingidos. Possuem uma visão mais realista de seus limites e possibilidades e conseguem reconhecer a competência alheia.

“Sua independência conduz à criatividade e à visão necessária para engajar os subordinados no empreendimento de projetos ambiciosos” (Ketz de Vries, 1995, p. 297).

Em virtude de sua flexibilidade, torna-se possível efetuar uma boa análise e exame do meio ambiente, bem como efetuar consultas antes da tomada de decisão estratégica e de grande envergadura. Geralmente a decisão é tomada mais em termos da situação da empresa do que de caprichos deste líder. Estes líderes atuam dentro do que Ketz de Vries denominou de “registro médio”: evitam extremos de audácia ou de conservadorismo.

Entretanto, assinala que eles

são igualmente ambiciosos; podem ser manipuladores e hipersensíveis à crítica. Entretanto, sua autoconfiança, sua capacidade de adaptação e o seu humor são suficientemente fortes para lhes permitir trabalhar e obter realizações verdadeiras. Eles não têm problemas com os outros em função da perspicácia de que são dotados, e provam isso em suas relações (Ketz de Vries, 1995, p. 294).

Muita confiança em si, ambição, energia, obstinação, orgulho, determinação, clareza, independência, essas são algumas das características observadas na líder “B”, as quais estão de acordo com o tipo de líder construtivo. A “LB” demonstra em praticamente toda a sua entrevista, tais características.

Seguem algumas de suas falas:

Sou uma líder aqui dentro, mas eu não quero parar por aqui. Quero me especializar mais para poder crescer, porque eu pretendo crescer, pretendo tirar uma gerência de hotel. (“LB”)

Mas quero ter o meu próprio negócio um dia. Uma pousada, alguma coisa assim, é o meu sonho. O meu sonho é ter uma pousada no Nordeste, na beira da praia. (“LB”)

A chefia “B” manifesta na organização o papel de líder, é inspiradora, meritocrática e aprende algo da crítica.

... eu acredito que eu melhorei muito nisso também, questão de aceitar as críticas, né. Aceitar o que, ah tu está errada nisso, faz de outra forma, ouve mais, não te explode, eu era muito mais explosiva, né. Então hoje em dia eu to me policiando para ouvir mais a opinião dos outros, também por mais que eu não concorde em aceitar, porque cada um tem a sua maneira de pensar. (“LB”)

... só que falta feedback, seria muito mais feliz se eu tivesse feedback, mais feedback. (“LB”)

Segundo Kets de Vries e Miller (1990), os narcisistas construtivos não experimentam a necessidade de deformar a realidade para lidar com as frustrações da vida. Assim sendo, eles não tem tendência à ansiedade. Utilizam, com menos frequência, defesas primitivas, são mais próximos de seus sentimentos, desejos e pensamentos. Irradiam com frequência uma sensação de vitalidade positiva, derivada da confiança que tem em seu próprio valor. Essas pessoas interiorizaram objetos relativamente estáveis e protetores que as amparam diante da adversidade. Elas estão em condição de exprimir seus desejos e de assumir suas ações, sem levar em conta as reações dos outros. Quando se decepcionam, não agem por despeito, mas são capazes de se engajar em uma ação reparadora. A habilidade na ação, a introspecção e a consideração são características frequentes delas.

Sou muito prestativa, gosto de ajudar muito as pessoas, essa é a minha característica mais forte e na liderança, é realmente saber liderar dessa forma, é trazer essa equipe para mim, né, conseguir perceber bem cada colaborador. (“LB”)

Acho que quando é da parte dela (líder), acho que ela procura ver uma maneira de fazer que todo mundo fique satisfeito. (Equipe “B”)

Mas ta todo mundo satisfeito de trabalhar com ela. (Equipe “B”)

Ela é acessível. Muito acessível. Além de tudo é amiga da gente. (Equipe “B”)

Ela passa essa coisa de liderança. Ela tem características de liderança. Ela toma a frente. Desde a época que ela era recepcionista ela tomava a frente. (Equipe “B”)

Através dessas falas, percebemos o quanto é validado o trabalho da chefia, havendo um reconhecimento de sua função como líder e também como pessoa, na medida em que ela é vista como amiga da equipe, estando próxima e atenta às necessidades dos colaboradores.

Ao contrário das entrevistas “A”, notamos que o relato da líder “B” e de sua equipe permanece no mesmo discurso, estando de comum acordo quanto às funções e no desenvolvimento das atividades. Sentimos que existe certa disputa de uma colaboradora com a líder, devido a certas diferenças que acabam aparecendo no relato.

Enfim, através do referencial teórico abordado anteriormente, compreendemos que o líder “A” utiliza a sua equipe como forma de ‘reforço’ ao seu narcisismo, visto que a opinião do cliente está relacionada com sua função de forma muito direta. O sabor dos pratos é sinônimo do gosto do chefe, o que é semelhante a dizer que também é o mesmo gosto da clientela. O incentivo ao crescimento da equipe pode significar uma ameaça, em



função de que o “LA” já atingiu o seu desejo, não almejando cargos maiores, ou seja, qualquer desenvolvimento dos colaboradores pode vir a ocupar o seu cargo, o destituindo de seu poder.

Já na equipe “B”, a liderança exercida visa, além da produção, o interesse no crescimento dos colaboradores, sendo que estes não chegam a ser uma ameaça ao narcisismo da chefia, não interferindo em seus desejos de ambição, visto que a intenção da “LB” é chegar ao cargo de gerência.

A seguir, faremos uma análise das manifestações narcísicas no exercício do poder.

### 2.1.6 *Manifestações de poder*

O poder é um tema que pode ser discutido e observado sob diversas vertentes, haja vista as inúmeras formas pelas quais ele pode manifestar-se numa organização. Dentre estas formas de manifestações consideraremos aquelas ligadas ao narcisismo como uma característica dominante da personalidade e nesta o desejo de poder.

Estaremos explorando, também, como o exercício do poder, caracterizados por comportamentos narcísico, manifestados na liderança, impacta no funcionamento das equipes. Será importante considerar que este, se exercido de uma forma harmônica, não constitui nenhum problema. É quase sempre necessária uma liderança que possa ouvir os anseios de seus liderados e ajudá-los a realizar a ação acordada por todos. Neste caso, a figura do líder é mais um elemento de ligação entre as partes, sem que haja uma hierarquia rígida. Há, no entanto, situações onde o poder se manifesta de forma abusiva.

Baseando-nos em Ketz de Vries (1995, p. 286), o qual traz que a própria personalidade narcisista induz à liderança. Repousa seus argumentos nesta fala: “porque as personalidades narcisistas são frequentemente motivadas por necessidades intensas de poder e de prestígio a assumir cargos de autoridade e de liderança”.

De uma forma bastante genérica, podemos entender o Poder como a capacidade de um indivíduo para obter domínio ou controle sobre outros.

Concluimos esta definição a partir do *Dicionário Aurélio* (1988), no qual se lê que poder é: ter a possibilidade de ou autorização para; expor-se; ter força para; ter o direito, a razão, influência; direito de deliberar, agir, mandar; autoridade, soberania, domínio; posse, eficácia; capacidade; aptidão.

Observamos que a definição de poder é complexa e difícil de delimitar. Mas pensamos que nas situações de poder convergem ações e emoções humanas intensas e estas é que irão nortear a forma como se dará a relação com a equipe.

Considerando o que é trazido por Repetto (1996), em que o poder do homem é escasso e limitado e que ninguém o possui na totalidade como na onipotência, assim como, ninguém está desprovido dele como na impotência, podemos dizer que é algo característico do ser humano.

Continuando a reflexão com base neste mesmo autor temos que a idealização do poder implica em exaltação desse poder graças à projeção do narcisismo primário. Devido a essas características o poder pode se expressar de forma autoritária ou como autoridade na busca pela satisfação de uma necessidade.

Ketz de Vries (1995), salientam em seus textos que um indivíduo em situação de sobrevivência mostra-se agressivo e intimidador. Essas pessoas impressionam os outros

por sua forte personalidade, podendo agir como bastiões ideológicos e morais, conquistando seguidores.

Em nossa entrevista com os líderes, percebe-se esta definição trazida através da auto-avaliação que o “LA” faz:

[...] Eu tenho uma personalidade muito forte. Sou uma pessoa que sei o que quero, sei o que estou fazendo. Sou decidido nas minhas coisas. Cheguei onde eu queria. (“LA”)

Conforme o autor citado, essas pessoas diretas tendem a alcançar cargos de poder e não apreciam a subordinação, buscam e querem o poder no grupo. Considera que o aparecimento desta personalidade pode ser encontrado, na fixação em estágios narcisistas, ou seja, na infância e nas relações de objeto insatisfatórias estabelecidas de forma patológica com pessoas que ocupavam posições importantes. Quando, especialmente os pais são emocionalmente distantes e rejeitadores, o indivíduo acaba por acreditar que não pode depender do amor e da lealdade de outrem. Então, passa a buscar o poder, status e prestígio para compensar a solidão e privações interiores.

Observamos em nosso contato com os líderes que a característica marcante em “LA” aparece também em sua forma de se expressar e pela postura altiva. Sua altura e robustez reforçam ainda mais sua maneira de se comunicar. O grupo o identifica pelas suas características físicas que são reforçadas pela imposição da voz e expressão facial e o definem como um “chefe de personalidade forte”; já no LB a personalidade também é vista como forte, mas com uma postura menos impositiva e com voz branda na forma de se comunicar.

Kohut (1971), nos traz que alguns tipos de personalidade narcísicas se prestam a tornarem-se objetos de identificação a partir da confiança em si e de sua convicção aparentemente absolutas. Segundo este autor, isto ocorre devido a uma fixação “a configurações arcaicas grandiosas/ e ou a objetos arcaicos, superestimados, narcisicamente investidos”. Sobre este aspecto, em uma linha temporal, verifica-se que a primeira construção mental – o ego grandioso – origina-se dos sentimentos de grandiosidade onipotente da criança que no decorrer de seu desenvolvimento, deseja ser admirada.

A segunda construção é o desejo de ilusório de fundirem-se à imagem parental a qual é atribuída poderes idealizados. A criança constrói internamente dois modelos: o primeiro “Eu sou perfeito e você me admira”; o segundo: “Você é perfeito e eu faço parte de você” (apud Ketz de Vries, 1995, p. 288). Se os pais não forem sensíveis às necessidades da criança, esta pode vir a desenvolver um sentimento de ausência de confiança em si mesma e uma sensação de ego deficiente, redundando no sentimento de impotência.

Na idade adulta, estas necessidades infantis continuam presentes e de forma compensatória estes indivíduos apresentarão a crença de que são especiais ou únicos. Esta grandiosidade ilusória afetará de maneira profunda o estabelecimento de relações com o mundo externo, resultando na busca pelo reconhecimento narcísico durante toda a vida. É o que podemos concluir a partir da resposta do “LA”:

Quero as coisas bem feitas, sou perfeccionista, detalhista. Gosto que respeite muito meu serviço. Exijo isso. Tenho o lado de liderança muito forte. Já trago no sangue o negócio de comandar. Acho que já nasci com isso. Sou sincero, converso com você para que a gente vá para mesma linha. Tem que ter respeito pra ser respeitado. Eu me acho um vencedor. (“LA”)

Freud (1921), sobre o narcisismo, entendeu que o grupo é obediente e não pode viver sem líder, sendo fascinado ou hipnotizado por ele. Portanto o grupo abre mão de sua capacidade crítica, idealizando e conferindo ao líder características de poder, como num ato de fé. Dessa forma o sujeito também abre mão do seu ideal do ego e o substitui pelo ideal do grupo, personificado pelo líder, com quem agora compartilha do poder através da identificação. Observa-se este aspecto nas seguintes falas da equipe do “LA”:

A gente faz o que ele quer, como ele gosta, aí não dá problema. (Equipe “A”)

Eu acho que um líder como nós temos aqui tem que ser assim mesmo. (Equipe “A”)

Se for uma pessoa mais tranqüila vira numa coisa. A gente faz exatamente o que tem que ser feito. É que nem todos fazem. (Equipe “A”)

As características narcísicas deste líder conferem-lhe poder. O grupo, de certa forma, abre mão de suas crenças para atender a esta necessidade, bem como, passam pelo processo de identificação com este líder:

A pessoa tem que acostumar. Agora já estou acostumada. Cada vez mais a gente vai aprendendo. Tudo é normal. (Equipe “A”)

Este aspecto é marcante neste grupo. Podemos ainda reforçar que a equipe passa a praticamente falar com as mesmas palavras sobre uma visão do exercício da liderança:

A grande jogada é o cara saber que você sabe o que está fazendo. (“LA”)

Pra mandar tem que saber mandar, agir, pegar junto, comandar. Alguém pra mandar tem que saber fazer, pra quem é líder. (Equipe “LA”)

Vimos que as características de personalidade de um líder influenciam no exercício do poder. É o que dará a forma com que este será exercido, sendo mais ou menos autoritário.

O psicanalista e professor da UEM, Raymundo de Lima, em seu artigo “O poder muda as pessoas” (Revista *Espaço Acadêmico*, ano 1, n. 8, jan. 2002), diz que “poder faz fronteira com a loucura”. Não é sem motivo que muitos loucos se julgam Napoleão ou o Rei Luís XV. Parece que há algo de “loucura narcísica” nas pessoas que anseiam chegar ao poder.

Percebemos isto a partir desta fala do “LA”, pois o narcisismo de quem ocupa o poder, revela-se na auto-admiração (o amor a si e aos seus feitos), na recusa em aceitar o que vem dos outros e no gozo que ele extrai do poder, que, levado ao extremo poderia revelar loucura. Estes sujeitos quando no poder protegem-se da crítica reforçando pactos de auto-engano. Reforçam a crença de que representam o Bem contra o Mal, recusam escutar o outro que lhe faz crítica e que poderia norteá-lo para corrigir seus erros e ajudar a superar suas contradições.

Depende da crítica. Ele tem que ter conhecimento daquilo que está falando. Vou debater com ele, ver onde errei e saber onde posso melhorar. Gerente e chefe têm que caminhar junto e se ele vê alguma coisa e passa pra mim está me ajudando. Sem problema nenhum. (“LA”)

Entendemos que além das características marcantes do líder existem outros aspectos a considerar para a manutenção do poder.

Em Galbraith (1983), temos a definição do poder como condigno sob o qual obtém submissão ou ameaçando conseqüências adequadamente adversas. Também descreve o poder compensatório como aquele que, em contraste ao primeiro, conquista submissão, oferecendo uma recompensa positiva, proporcionando algo de valor ao indivíduo que assim se submete. A repreensão pessoal ou pública seria uma forma de poder condigno e o elogio uma forma de poder compensatório. Salienta que na economia moderna, a mais importante expressão do poder compensatório é o pagamento em dinheiro por serviços prestados, o que vale dizer, pela submissão aos objetivos econômicos ou pessoais de outros (p. 5).

Podemos verificar este aspecto do poder na equipe do “LA”:

Quase todos os dias faço uma reunião de quinze minutos e uma reunião geral a cada quinze dias. Tu vai sentindo as pessoas que estão desmotivadas que não estão bem. Você tenta promover aquelas que estão bem para incentivar a equipe. Aquelas que não estão motivadas a gente senta e vê os problemas se é com ela, se é externo. Vai conversando e tem casos que dá pra recuperar e outros que você tem que demitir, não tem muito jeito. A gente tem uma hierarquia a cumprir. A minha área é que tem mais chances de promoção porque diversas funções. A empresa tem incentivos como plano médico, salário a mais pela produção, mas em grupo grande sempre vai ter aquele que não vai estar motivado e aí você não pode deixar aquele contaminar o resto do rebanho.

Tem que chamar na sala de novo. E aí se alerta sobre a reincidência e eles já sabem o dialeto como funciona (“LA”).

Mesmo que o grupo não obtenha o elogio vindo de seu Líder, a manifestação do poder compensatório se dá através do cliente que externaliza este elogio.

São os clientes que mais elogiam do que o chefe e os colegas. É verdade. Qualquer um gostaria de receber elogio, não digo todo dia, mas receber uns parabéns é muito bom. Não vai subir pra cabeça, mas pelo menos ele vai ver que eu estou me esforçando. De vez em quando é bom. Ele nunca está satisfeito. Sempre poderia melhorar... (“LA”)

Entretanto, na LB, a manifestação deste poder é percebida pelo grupo de outra forma:

Acho que quando é da parte dela, acho que ela procura ver uma maneira de fazer que todo mundo fique satisfeito. (“LB”)

Em linguagem menos abstrata, o poder condigno obtém submissão pela promessa ou realidade de uma punição; o poder compensatório, pela promessa ou realidade de um benefício (p. 15 e 16).

Cartwright e Zander (1967), escrevem que sempre se compreendeu liderança através da posse e do exercício de poder. No enfoque do autor compreende-se poder como a capacidade de influenciar pessoas. Pensando que o ato de liderança contribui para uma função de grupo, e esta contribuição envolve a manifestação do comportamento de outras pessoas. O poder para exercer o ato de liderança está baseado na aceitação ou permissão que o grupo dá para que tal aconteça. Pensado a respeito da relação de poder com o ato de liderança, pode-se dizer que a importância da posse de poder para a liderança efetiva

esta na sustentação, se um líder tem um traço de personalidade específico, mas não tem poder social adequado (apoio de outras autoridades) a liderança não atinge índices tão altos.

A liderança ou o ato que atende a função do grupo terá mais eficiência quanto maior seu apoio em uma base de poder (capacidade de influenciar pessoas). A utilização inadequada tende a reduzi-lo.

Sabemos que a liderança vai além do organograma da empresa, pois ela se dá a partir da influência e motivação do líder sobre seus colaboradores para que estes realizem as tarefas a eles solicitadas, pode acontecer de forma espontânea e informal dentro do grupo.

Em outras palavras, todo comportamento do líder irá influenciar na formação, desempenho e identidade dos grupos.

Entendemos que o poder se dá nas relações que se estabelecem dentro da organização. Neste sentido, o poder formal do chefe/líder de equipe, (observando a hierarquia da empresa) lhe dá o direito de decidir, pois tem uma posição privilegiada na equipe.

[...] a gente acaba se entendendo, aceitando a crítica que ela faz, até porque ela é chefe. (Equipe “B”)

[...] de repente ela só tem a posição de um lado, daí escuta a nossa. (Equipe “B”)

O autor Maquiavel, em seu livro *O príncipe*, defende que o poder deve ser conquistado e que deve ser combatida a possibilidade deste ser questionado. Sendo prudente se manter tranquilos os grandes (proprietários) e contente o povo (equipe). No dia-dia da Empresa o líder procura fazer a mediação entre a Equipe, Direção e os Clientes. O exercício do poder visa os objetivos que devem ser cumpridos e as metas que são estabelecidas e neste sentido a liderança tem de estar contextualizada, atenta a todas as variáveis externas (equipe, empresa, mercado, cliente) e internas (demandas internas próprias).

“Se um (homem, príncipe...) pautar suas ações pela prudência e paciência, e se os tempos e as circunstâncias correrem de modo compatível com sua conduta, ele será venturoso” (Maquiavel, 1998, trad., p. 122) Mas se o líder não alterar seu comportamento diante das mudanças e circunstâncias diferentes que se apresenta no seu dia-a-dia, este tende ao fracasso. Ou seja, liderar é um processo dinâmico entre as pessoas que tem suas aspirações e que devem ser cumpridas em um determinado espaço institucional.

Quando a liderança pode ouvir de forma harmônica a ansiedade de seus liderados e os ajuda a realizar em conjunto as tarefas do dia-a-dia, sem que haja uma hierarquia rígida na equipe, é um exemplo de Poder de Ligação entre as pessoas.

Já o poder manifestado de forma abusiva, é aquele em que o líder impõe, através de gritos e ameaças, suas vontades para equipe, sem levar em conta as variáveis externas (ambiente, equipe, mercado). Importando para este líder sua imagem e assegurar o seu poder frente à equipe e seus superiores.

### 3 DEFINIÇÃO METODOLÓGICA

A investigação na prática das questões levantadas em nossos questionamentos foi realizada a partir de entrevista individual, com dois líderes e entrevista coletiva com três representantes de cada equipe.

As escolhas dos líderes foram feitas, considerando aspectos de grau de instrução e experiência. Tínhamos a curiosidade de investigar nosso tema com um líder ligado à área de contato direto com os clientes e outro que eventualmente mantém contato com os mesmos. Os representantes das equipes foram sugeridos pelos próprios líderes os quais escolheram aqueles que no seu entender tinham disponibilidade de horário, no dia em que foram feitas às entrevistas.

Para realizar as entrevistas, baseamo-nos em um roteiro com questões pré-estabelecidas. Tais questões foram elaboradas a partir das leituras teóricas sobre o tema, realizadas durante e após a elaboração do projeto de estudo e também considerando os objetivos que tínhamos com o trabalho. Nossa preocupação era poder traduzir em perguntas os pontos cruciais da teoria e direcionar para uma interpretação destes aspectos na prática. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Antes de partirmos para a análise e discussão dos resultados fez-se a transcrição das entrevistas, considerando também os aspectos de comunicação não verbais trazidos pelos entrevistados, tais como a entonação de voz, a postura, a forma de expressão das idéias, etc.

Nossa investigação baseou-se em dados qualitativos das respostas apresentadas. A partir de nossas leituras e, ao ouvirmos várias vezes as entrevistas, foram selecionadas aquelas falas que melhor traduziam o que fomos construindo com a teoria. Desta forma, a discussão e apresentação dos dados foram feitos integrando teoria e prática, além de nossa percepção do não verbal observado durante as entrevistas.

As questões que nortearam nossa entrevista foram as seguintes:

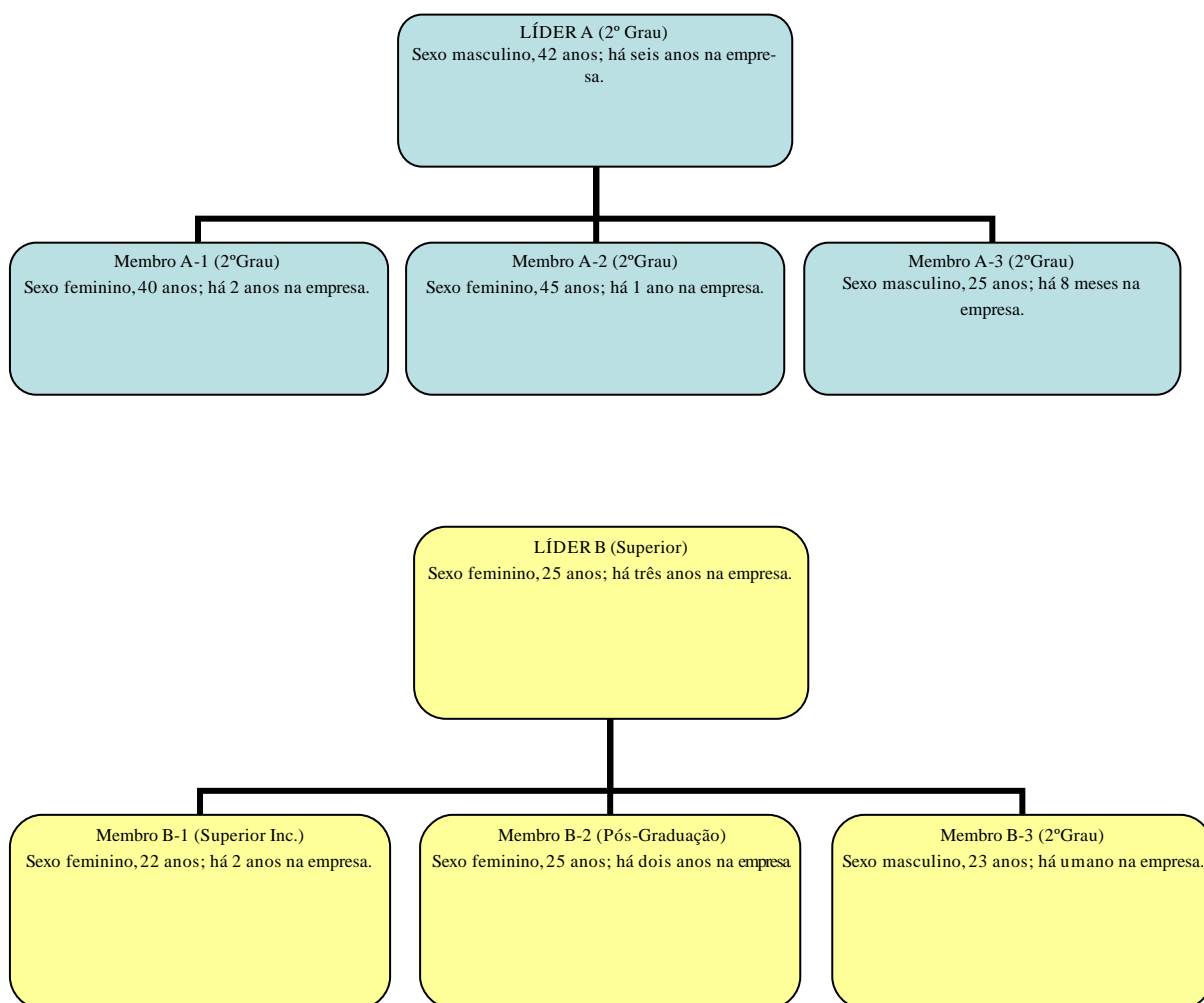
#### **Lideranças:**

1. Como você chegou à posição de líder?
2. O que você mais deseja nesta posição?
3. Na sua atividade diária o que considera importante nas suas responsabilidades de líder?
4. O que procura transmitir para os liderados no dia a dia?
5. Como reages ao erro/frustração, com a crítica em geral?
6. Podes destacar algumas características da sua personalidade? E nestas, qual você avalia que contribuem para exercer a função de líder?
7. Como você se sente na posição de ser também subordinado?

#### **Membros da equipe:**

1. Como as pessoas se sentem nesta equipe?
2. Como impactam na equipe as características mais marcantes do seu chefe?
3. Na percepção de vocês a chefia está atenta às necessidades das pessoas? E da equipe?
4. Qual a situação que o chefe costuma apontar mais na equipe?
5. Como o chefe costuma resolvê-los?
6. Como é a interação da equipe com o chefe?

## Nossos entrevistados



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de nosso estudo compreendemos que um líder usa de seu poder de influência com sua equipe na organização na qual estão inseridos. No exercício da liderança este pode seguir dois caminhos, um mais voltado ao desenvolvimento da autoconfiança, autonomia e crescimento dos indivíduos de sua equipe ou o caminho da estagnação, cerceando as potencialidades individuais e seu autodesenvolvimento.

Considerando o que é trazido por Motta (1991) sobre as habilidades interpessoais, o qual refere à influência de um líder, acreditamos que esta pode ser favorável ou não ao comprometimento desta equipe com os seus resultados para a organização.

Reportando-nos ao nosso objeto de estudo, pensamos que o “LA” usa de sua influência com seus subordinados para seu ganho pessoal, no reforço de seu ego o qual acaba por desmotivar sua equipe, para esta não se tornar uma ameaça para o seu cargo e

poder. Salientamos que na equipe “A” não existe uma confiança mútua havendo um clima de insegurança, competição e baixa auto-estima entre os membros. Não existe espaço para expor sentimentos, críticas e idéias, visto que a equipe não se sente à vontade para isto.

Percebemos na entrevista do “LA” características narcísicas o que é reforçada pelas respostas de sua equipe a partir de uma competição no discurso dos colaboradores na busca de agradar o chefe, do chamar a atenção deste para seus trabalhos realizados. Mesmo se destacando por sua competência técnica o líder “A” não consegue desenvolver uma equipe independente. Aceitar a liderança não deve ser sinônimo de submissão ou dependência absoluta.

Constatamos que este líder não busca escutar sua equipe ou até mesmo, entender o funcionamento desta, porque o força a reconhecer suas atitudes e seus sentimentos frente a ela. Mascarando isso em sua entrevista, a partir de suas respostas na terceira pessoa e com baixa entonação de sua voz. Levantamos, como hipótese, que esta chefia não está integrando seu sentimento com sua vivência.

Conforme percebemos, o discurso do “LA” não corresponde à vivência relatada por sua equipe, visto que ele refere em seu dia-a-dia somente aspectos positivos na sua prática como líder, enquanto, que os seus subordinados, apontam a existência de desunião e desorganização, como alguns dos aspectos negativos existentes na equipe.

Nos parece que o líder “A” escolheu a sua equipe como seu objeto, reforçando assim o seu ego. Desta forma, tomando como base os autores psicanalistas Freud (1969) e Laplanche (1997), e nos reportando às entrevistas, também temos como hipótese que o “LA” investe a sua libido (energia) na sua equipe sendo este o seu ideal do eu (narcisismo secundário), em busca de ser amado e admirado suprimindo suas carências primárias do eu ideal (narcisismo primário), traduzido como um investimento em si mesmo. Na medida em que este investimento ocorre, o chefe “A” recebe uma valorização do seu eu a partir do objeto (equipe), seja pelos atributos que possui, seja porque recebe em troca admiração, ou ainda, seja porque sendo inferiores ao eu o engrandecem.

No narcisismo secundário, a “LB” investe de diferentes formas em sua equipe. Analisando a entrevista da “LB” percebemos que existe um espaço de construção, pois esta revela uma interação positiva com a sua equipe. Notamos que existe uma escuta para sentimentos, críticas e idéias, estando aberta para ‘feedback’, tolerando as diferenças existentes no grupo. A “LB” demonstra uma maturidade na medida em que suscita um contexto de cooperação entre os membros de sua equipe, conforme Bion (1969), salienta em sua concepção de grupo.

A equipe “B” demonstra em seu relato a valorização de sua liderança, na medida em que se sente reconhecida e vice-versa. O que é reforçado por Enriquez (1994b), quando refere que há o desejo de cada pessoa de se fazer percebido e aceito nas suas individualidades e a necessidade de ser reconhecido como membro do grupo.

Estudando a teoria de Kets de Vries e Miller (1990), surgiram hipóteses a partir das características narcísicas das chefias. Acreditamos que o “LB” está de acordo com o tipo construtivo, pois se mostra confiante, aglutinadora, ouvinte e apreciadora das opiniões de seus colaboradores, assim reforçando a preocupação com o desenvolvimento de sua equipe.

Por outro lado, temos a hipótese que o “LA” está de acordo com o tipo auto-ilusório devido à necessidade de ser admirado pelas pessoas que estão ao seu redor tentando a promover seus pares mais fracos ao invés dos mais ativos. Baseamos esta hipóte-



se quando um membro da equipe “A” revela como foi a sua promoção, trazendo a insistência do chefe em promovê-la, mesmo contra a sua vontade.

Fazendo um comparativo das equipes “A” e “B”, ressaltamos a diferença no investimento da relação objetal entre líder e liderados. As manifestações narcísicas de satisfação mais primitivas são encontradas no “LA”, enquanto que na “LB” há um melhor investimento em seus colaboradores na medida em que se coloca no lugar do outro, sendo este narcisismo menos regressivo.

Segundo a análise do objeto de estudo, constatamos que a manipulação e a forma como se dão às influências sobre as pessoas são exercícios do poder a partir das manifestações narcísicas. O líder pode modificar, manipular o comportamento de sua equipe conforme sua vontade, sua influência. Mas sabemos que é a própria equipe que vai validar ou não este poder. O poder legitimado que se dá pela autoridade formal do cargo, tem em si o direito reconhecido pela organização formal que lhe dá o direito de exigir, dirigir a equipe para os objetivos da organização. Este é percebido como unidirecional delegável. Analisando nosso objeto de estudo percebemos que ambos os líderes “LA” e “LB”, têm este poder legitimado pela organização. Já o poder pessoal que se dá pelas características pessoais que temos como hipótese que seja expresso pelo “LA”, como poder de conhecimento, pois este ascende nesta equipe no campo do qual ele é especialista (Cozinha) e também pelo poder da informação na qual este líder influencia sua equipe através de sua retenção total ou transmissão parcial de informação. Com “LB”, levantamos como hipótese a expressão de seu poder pessoal a partir da recompensa sob forma de elogios, sorrisos ou recompensas mais ligadas ao poder legítimo que lhe possibilita dar as folgas ou trocas de horários conforme as necessidades da equipe e também com o poder de referência (identificação) que se dá por ter, este líder emergido do próprio grupo.

Percebemos que o estilo de poder demonstrado por “LA” dificulta o desenvolvimento de sua equipe. Não havendo um fluxo de experiências ou trocas no interior da equipe, assumindo cada colaborador papéis meramente tarefairos (ou operadores de tarefas), funcionamento este que se presta para atender as necessidades do líder. Estabelecendo uma relação de dependência para com este líder. Fundamentamos esta hipótese diante do que fora estudado dos supostos básicos formulados pelo autor Bion. Nesta fase de dependência, o grupo caracteriza-se por precisar de um chefe, o qual assuma, organize e controle as tarefas a serem feitas. Mesmo quando “LA”, deixa um espaço para criação de formas e ou maneiras de apresentarem o buffet, esta equipe não se sente suficientemente capaz pra fazê-lo, senão forem dirigidas por este líder. Entendemos que estes comportamentos são sentidos no plano emocional da equipe, pois no plano racional, o saber fazer, toda equipe tem conhecimento de sua competência para execução das tarefas.

Com a “LB”, supomos que seu poder de influência impacta de uma forma que favorece um consenso sobre os propósitos da equipe, uma vez que esta procura, a partir de sua escuta ativa oferecer motivação e satisfação para os membros de sua equipe. Com esta conduta mais aberta, o estabelecimento de confiança entre as partes, faz com que os indivíduos da equipe sintam-se respeitados em suas individualidades, mas ao mesmo tempo impulsionados aos objetivos da organização.

E quanto ao nosso grupo? O que podemos concluir?

Que é impossível passar por este trabalho de conclusão sem fazer uma grande reflexão a respeito de tudo que revisamos e vivenciamos enquanto grupo. Abordar sobre o tema do Narcisismo foi compreender sua influência nas relações que estabelecemos, proporcionando um olhar para dentro de nós mesmos e descobrir que somos fruto de um processo evolutivo contínuo em busca de realizações e complementações. Cada um é

único e a intensidade dos relacionamentos tem a ver com as necessidades individuais, ligadas ao momento de vida.

A escolha deste tema tem a ver com o fechamento de nossa formação onde mais do que compartilhar as angústias, trocar percepções e sentir grandes emoções, trouxe uma grande reflexão sobre os papéis que assumimos dentro dos grupos. Com toda certeza nos remete a pensar sobre o funcionamento do grande grupo e também do subgrupo, considerando os aspectos de características pessoais e impactos que estas nos causam e àqueles com quem interagimos.

A aprendizagem sobre grupos foi só um começo, um saber que adquirimos. O - exercício coloca-nos em contato com a prática e valida este saber à medida que internalizamos e nos identificamos com isto, querendo fazer em nosso dia-a-dia e sabermos que este também será um começo.

## REFERÊNCIAS

BION, W. R. Dinâmica de grupo: uma revisão. In: KLEIN, M et al. (orgs.). *Temas de psicanálise aplicada*. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

BLEICHMAR, Hugo. *O narcisismo*. Estudo sobre a enunciação e a gramática do inconsciente. Porto Alegre: Artes Médicas, 1987.

CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. *Dinâmica de grupo*. São Paulo: Herder, 1967.

CHUSTER A et al. *Bion W. R. Novas leituras: dos modelos científicos aos princípios ético-estéticos*. Rio de Janeiro: Ed. Companhia de Freud. 1999.

KURY, Mário da Gama. *Dicionário de mitologia grega e romana*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

ENRIQUEZ, E. *O vínculo grupal*. In: Levy et al./ Machado et al. (orgs.). Op. cit., 1994b.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FREUD, S. Sobre o narcisismo – uma introdução. In: ————. *Edição standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1974, v. 14.

———. O ego e o id. In: ————. *Edição standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. XIX.

GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1983.

KERNBERG, Otto F. *Transtornos graves de personalidade: estratégias psicoterapêuticas*. Trad. Rita de Cássia Sobreira Lopes. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

KETS DE VRIES, M.; MILLER, D. Narcisismo e liderança. Uma perspectiva de relações de objetos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, v. 30, n. 3 p. 5-16, 1990 [1988].

———; ————. *Narcisismo e liderança*. In: Imaginário e Liderança, coletânea organizada por Laurent Lapiere no Canadá e, organizada para edição brasileira por Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1995.

KOHUT, H. *Self e narcisismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984 [1978].

LAPIERRE L (org.). *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995.

LAPLANCHE, Jean. *Vocabulário da psicanálise / Laplanche e Pontalis*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

LASH, C. *The culture of narcissism*. American life in an age of diminishing expectations. New York : Norton, 1991 [1979].

LENCIONI, P. *Os cinco desafios das equipes*. Uma fábula sobre a liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LIMA, Raymundo de. O poder muda as pessoas. Revista *Espaço Acadêmico*, Maringá/PR, ano 1, n. 8, Janeiro. 2002. Disponível em: <[www.espacoacademico.com.br/008/08ray.htm](http://www.espacoacademico.com.br/008/08ray.htm)>.

MACCOBY, Michael. Pontos fracos do líder narcisista. *Harvard Business Review*, Washington/DC/USA. Disponível em:

<[http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/1804501-1805000/1804586/1804586\\_1.xml](http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/1804501-1805000/1804586/1804586_1.xml)>.

MOSCOVICI, Fela. *A organização por trás do espelho*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001a.

———. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001b.

———. *Desenvolvimento interpessoal*. 14. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. *A ciência e a arte de ser dirigente*. São Paulo: Record, 1991.

POSNER, B.; KOUZES J. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REPETTO, J. B. La enfermedad del poder. *Rev. Psicoanalítica*, v. 5, número especial internacional, 1996.

## ANEXO 1

### ENTREVISTA COM LÍDER “A”

**Início:** Sou a L., como lhe foi explicado, estamos realizando nosso trabalho de conclusão de curso da SBDG onde o tema é sobre a liderança. Vou lhe fazer algumas perguntas e gostaria que respondesses conforme venha na tua cabeça... Vou precisar gravar, com teu consentimento, para que fique mais fácil e não precisar escrever tudo aqui nesta conversa.

**Gostaria que tu pudesses me falar como foi a tua trajetória, como tu chegou até a posição de chefe?**

LA: A gente começa tomando alguns cursos, inicia a trabalhar em funções básicas, vai subindo para outras funções que exijam maior responsabilidade até chegar à função de chefia. Tive uma escola de aperfeiçoamento. Hoje existem mais escolas que preparam para a função de CC. Naquela época eram com os chefes da culinária francesa em S.P. comecei a trabalhar em cozinha de hospital e depois na hotelaria. E viajei por vários estados do país onde aprendi todas as culinárias, italiana, francesa, alemã, mediterrânea, da Europa toda. Também na área da confeitaria. Liderar é aquela coisa, você tem ter a equipe na mão. Tem que ser paizão e apertar na hora que tem que apertar para o serviço sair. Tem que ser rápido, dinâmico, perfeito, tem que sair gostoso. A gente cobra muito até por estar numa empresa grande, então tem que ensinar mesmo, tem que ter um pouco de RH no meio, pra lidar com o humano. Tem que fazer uma boa escala pra eles; estar do lado deles quando eles precisam. Às vezes tem que ser enfático e duro com eles pra lidar com uma equipe grande. São quase oitenta. Você tem que chefiar a todos direta ou indiretamente senão a coisa não flui como tem que ser. Tem que ter punho firme. A pressão vem de todos os lados. O cliente vem e quer comer bem. Quer um bom café, um prato bem elaborado, é exigente, quer tudo de primeira. Então pra chefiar se tem que ter muita visão geral. E pra isto a experiência ajuda, o conhecimento que adquiri desde os meus vinte anos. Hoje estou com quarenta. As pessoas com seis meses ou um ano já querem ser chefe. Eu passei por vários chefes antes de chegar aqui.

**Os clientes podem pedir o que quiserem. Alguma comida exótica, diferente?**

LA: Temos um cardápio, mas a gente faz o que ele quiser. O chefe tem que estar preparado e ter conhecimento. Chefe ou líder é isso aí, tem que ter conhecimento para passar pra sua equipe. Se passa segurança porque você sabe fazer. Todo mundo confia em você. Todo mundo é sério. Chefiar, pelo menos o que eu aprendi, é isso e aprendo a cada dia. Hoje em dia tem internet, dá pra se comunicar com o mundo. Liderar também tem que vir de dentro, não adiante. Pode ter todo conhecimento do mundo, mas se não for verdadeiro, não funciona.

**Mas como é isto pra ti. Como tu conduzes a tua equipe. Tu falaste que tem que ter pulso firme em algumas coisas, tem que ser às vezes pai?**

LA: Tem momentos em que temos vários eventos simultâneos. Tem que se programar e estar no meio deles e esse é o momento que eu falo que eles têm que ficar esperto, tem que produzir e às vezes, rola um stress porque são muitas coisas juntas. Tem que saber conduzir estes momentos na equipe. A grande jogada é o cara saber que você sabe o que está fazendo.

**Queria saber o que tu deseja nesta posição de líder, onde você gostaria de chegar ainda?**

LA: Cheguei onde eu gosto. Sou CC. Pra mim agora só gerente de área que é quase a mesma coisa. Pra mim estar na operação liderando é o que gosto. Não me vejo com gravata e numa sala fechada. Não é minha praia.

**O que tu procuras transmitir para os teus liderados a cada dia?**

LA: Entrosamento e que tragam idéias novas. A gente está sempre criando situações de conduzir a equipe. No geral a equipe tem que ter treinamento constante, novas técnicas, padronização, troca de cardápios, receitas novas, senão você fica parado.

**E tu vais motivando eles pra criação de alguma coisa?**

LA: Você tem que fazer, explicar direito, provar a ele que aquele produto que você está fazendo é melhor do que o anterior. Ensinar é a maior motivação. Tenho prazer em ensinar. Tem as coisas que a empresa dá. Você está do lado deles.

**Como tu vais interagindo com eles quando tu sentes que eles estão desmotivados. Como tu lidas com isso?**

LA: Quase todos os dias faço uma reunião de quinze minutos e uma reunião geral a cada quinze dias. Tu vai sentindo as pessoas que estão desmotivadas que não estão bem. Você tenta promover aquelas que estão bem para incentivar a equipe. Aquelas que não estão motivadas a gente senta e vê os problemas se é com ela, se é externo. Vai conversando e tem casos que dá pra recuperar e outros que você tem que demitir, não tem muito jeito. A gente tem uma hierarquia a cumprir. A minha área é que tem mais chances de promoção porque diversas funções. A empresa tem incentivos como plano médico, salário a mais pela produção, mas em grupo grande sempre vai ter aquele que não vai estar motivado e aí você não pode deixar aquele contaminar o resto do rebanho.

**Como tu lida com isso quando alguém se desmotiva, o que tu sente como, líder?**

LA: Você sente logo que não está legal. É Feeling. Então tem que eliminar logo quando você vê que alguém não se encaixa.

### **Se não atingiu a meta é eliminado?**

LA: Você não pode deixar essa pessoa subir, ficar toda assim. Tem que conversar, fazer reunião. Não tem como essa pessoa ficar rebelde dentro do grupo.

### **Mas tu fazes isto com frequência? Tu chamas pra conversar?**

LA: A gente faz reunião todo dia, além de que na operação você está todo dia com eles. Se ele está alegre ou triste, se observa. Daí eu chamo na sala, busco alguma coisa dele, vejo a necessidade dele, se pode ajudar. Estar próximo para o problema não crescer. Você vê que um deles que sempre está rindo e de repente fica calado... alguma coisa está acontecendo. O bom segredo é a conversa. O chefe tem que estar presente, conversar sobre sua família, mulher, marido. Até hoje tem funcionado bem. Não tive este tipo de problema. Tem que saber lidar com estes problemas para ver o outro lado.

### **E assim, como é que tu reages quando alguma coisa não dá certo, não sai como foi esperado?**

LA: Não tem meio termo. Ou está bom ou ruim. É como médico, não pode errar. Então tem que estar presente e corrigir, explicar a eles, ter calma, paciência, ir ensinando pra sair do jeito que você quer.

### **Então tu vais ensinando quantas vezes for necessário?**

LA: Sim, e se tu tens que ensinar várias vezes e ela não aprende tem algum problema. Aí tem que fazer um trabalho com ele. Tem que cuidar tudo, desde a higiene pessoal até o conhecimento que é necessário para a função.

### **E tu já chegaste a falar isso alguma vez, de algo que não deu certo?**

LA: Já sim. Tem que chamar na sala de novo. E aí se alerta sobre a reincidência e eles já sabem o dialeto como funciona.

### **Tu recebeste alguma crítica ou já recebeu e como tu lidaste com isso?**

LA: A gente que trabalha com público tem que estar preparado. Se o cliente traz uma crítica diretamente tem que tirar e se é um gosto seu, tem outras variedades para oferecer. Tem que saber lidar com isso, tranquilo. Tem que explicar pro cliente, não adianta se abalar com aquilo, nem trazer pro lado pessoal e a gente que é chefe/líder tem que estar preparado para isso. Sempre pode acontecer alguma coisa.

### **Mas como é que tu te sentes quando recebe alguma crítica?**

LA: O pessoal gosta muito de elogio, então quando dá uma crítica em procuro melhorar. Geralmente eu seguro, absorvo-a pra mim, filtro e vou pra cima pra ver se realmente se tem fundamento o que ela está falando. Com público tem que ter respeito, interagir, ficar na sua, bem alegre. Funciona muito bem.

**Então tu tiras isto como um aprendizado pra ti.**

LA: Sim, como alguma coisa para melhorar, né.

**E do teu gerente quando tu recebes uma crítica?**

LA: Depende da crítica. Ele tem que ter conhecimento daquilo que está falando. Vou debater com ele, ver onde errei e saber onde posso melhorar. Gerente e chefe tem que caminhar junto e se ele vê alguma coisa e passa pra mim está me ajudando. Sem problema nenhum.

**É boa a relação de vocês?**

LA: É boa sim. Tem muito respeito.

**Já teve alguém da equipe que tentou te confrontar, te desafiar?**

LA: Quando se pega alguém nervoso você tem que mostrar o contrário, ter paciência, mas se ela não corresponder e continuar confrontando tem que mandar embora, né.

**E tu fazes isso assim, vai embora. Como é?**

LA: Não. Tem que ver o que está acontecendo, que problemas estão tendo, vê com o RH. A gente não pode estar na operação com uma pessoa que é problemática, né.

**Mas já chegaste a ter casos assim?**

LA: Já. A gente vê e conversa com a pessoa e se ela não quer mais ficar não tem jeito. Deixa ela seguir o caminho dela. Tenta recuperar as pessoas para não ter turnover. Você está com um grupo e demite é ruim porque é custo, mão de obra. Você vai ter que treinar tudo de novo. O bom é não deixar chegar até lá. Você vai cuidando, de olho, estar do lado, sentindo como um termômetro. Treinar leva tempo até saber tudo. Tem gente comigo há seis anos. Então pra mandar um cara desses embora tem que ter um grande motivo. Agora se é a pessoa que não quer ficar é diferente. Não se pode fazer nada.

**Tem alguma coisa que tu poderias destacar da tua personalidade?**

LA: Eu tenho uma personalidade muito forte. Sou uma pessoa que sei o que quero, sei o que estou fazendo. Sou decidido em minhas coisas. Tento levar minha equipe como padrão, como meta, destaque. Quero as coisas bem feitas, sou perfeccionista, detalhista. Gosto que respeite muito meu serviço. Exijo isto. Tenho o lado de liderança muito forte. Já trago no sangue o negócio de comandar. É de dentro de mim mesmo. Uma coisa que tenho mesmo, já nasci com isto. Minhas características ainda: sou sincero, converso com você para que a gente vá pra mesma linha. Tem que ter respeito pra ser respeitado. Este é meu espaço e vou respeitar o do outro.

**Tu ocupas bem o teu espaço?**

LA: Bem mesmo.

**Tu achas que tudo isto acaba contribuindo pra tua função de líder então? Teu perfeccionismo, tua sinceridade?**

LA: Muito. Conduzo muito bem. Eu me acho um vencedor.

**Que bom, até porque tu chegaste onde querias.**

LA: Onde eu estou está ótimo. Tem cargos maiores, mas não me enchem os olhos.

**Tu estás bem nesta função, então?**

LA: Quando a gente é CC há um brilho para chegar lá. Cheguei ao topo.

**Como tu lidas com a situação de ser também um liderado?**

LA: Não tenho problema nenhum porque a grande jogada é fazer o que se gosta e se sabe fazer. Aí é fácil. É acatar ordem. Como eu gosto de dar ordens e liderar, eu tenho que saber acatar uma ordem do gerente. Tentar sair na frente, surpreender ele. Sei o que ele gosta. Caminhar junto e aceitar críticas. É tipo casamento, tem que cooperar, caminhar junto.

**É, mas casamento tem uns atritos, não é?**

LA: É bom não deixar ter. Conversa pra não deixar ter atrito. Quando acontece é porque não teve. Eu convivo com uma pessoa há vinte e três anos e nos damos bem. Sempre respeitando o espaço dela e ela também me respeita muito. Quando tem respeito não tem briga. Não lembro quando discuti com o meu gerente.

**E com a equipe?**

LA: Também não. É bom.

**Mas já aconteceu?**

LA: Não de brigar. Ser mais duro, não como é a palavra? Ser mais exigente. Tem que ter para não ter problema com o gerente e nem com o cliente. Num casamento são duas pessoas e com a equipe são vários. É bom sempre estar incentivando, não brigar.

**Então tá. Era isso. Agradeço muito tua disponibilidade...**

LA: De nada. Não sei se era isso. Ajudou?

**Claro que sim. Muito obrigada.**



## ANEXO 2

### ENTREVISTA COM EQUIPE DO LÍDER “B”

**Início:** Estamos fazendo nosso trabalho de conclusão de curso sobre liderança e pra isto vamos fazer algumas perguntas. Vamos gravar nossa conversa, com o consentimento de vocês, e tudo isto ficará em sigilo.

**Como vocês percebem que a equipe se sente trabalhando juntos?**

S: Nossa equipe não tem muita união. Sempre tem um colega que é diferente. Eu não me sinto à vontade, lógico eu fico mais separada, mas acontece que a gente não se sente bem. Tem dias que eu to bem pra baixo, injuriada com outras coisas que acontece.

**E este é um sentimento teu ou percebes como da equipe também?**

T: Não são todos. Uns são mais do que outros. Em toda a firma tem, é normal onde mais de dez funcionários. É quase normal.

S: É eu sei que é normal, mas às vezes é diferente de uma empresa pra outra, né. Tem varias pessoas que sentem que falta união.

M: O pessoal da noite é mais unido.

T: Eu percebi isso quando troquei de turno. Pretendo não trocar mais. Nós somos mais unidos. É diferente a turma da tarde. Tem menos panelinha, fofquinha.

**Mas o que tem de diferente?**

S: É que falta gente. Eu tento ajudar os outros e não recebo a mesma ajuda quando preciso.

T: Em tudo tu tens que levar com jogo de cintura, acaba se acostumando.

S: Eu, agora, já me acostumei, mas precisa de mais união que pegasse mais junto. Quando dá um problema é cobrado em cima de nos e se divide fica mais fácil.

**Por que vocês acham que não acontece esta união entre os turnos?**

S: É que o café da manhã é difícil mesmo. Tem muitos detalhes e tem pouca gente. Tinha que ter mais uma pessoa.

**Como vocês acham que as características mais marcantes do líder impactam na equipe?**

T: Eu acho que um líder como nos temos aqui tem que ser assim mesmo.

S: Eu também acho.

M: Se for uma pessoa mais tranqüila vira numa coisa. A gente faz exatamente o que tem que ser feito. É que nem todos fazem.

S: A gente responde por nós. As pessoas são diferentes. Eu ainda não consegui entender porque isto acontece, pois a exigência do chefe é a mesma para os dois turnos. Não sei o que muda. Acontece um problema com alguém e aí passa por um e por outro e tu fica no meio daquela bola de neve. Tu te dás bem com uma pessoa, dá um toque, te liga pra não sacrificar aquela pessoa. Na manhã tem muita fofoca. To no meio de umas cobras. Eu me sinto assim porque se tu vai falar alguma coisa vem tudo pra cima de ti. É marreta.

### **O próprio grupo faz isto?**

S: É o grupo.

M: Via as diferenças. É que eu sou mais quieto, mas via fofoca. O serviço é o mesmo e às vezes, por mínima coisa corriam pro chefe. Coisas que poderiam resolver entre eles, não, levavam para o chefe.

T: À tarde a gente consegue conversar. Já foi trocada para tarde esta pessoa que fazia intriga, mas continua a mesma coisa. Na verdade a gente sabe o que acontece, mas deixa assim porque eu só estou tirando as férias.

### **Vocês percebem que a chefia está atenta às necessidades das pessoas?**

T: Percebo que sim. Eu precisei e ele me atendeu.

S: A gente pode contar som a chefia que não tem problema nenhum.

### **Com a equipe também vocês percebem esta preocupação?**

T: Tem uns que é diferente, com alguns que ele não confia não é a mesma coisa. Mas se tu fazes como ele quer, tu consegues também que ele te atenda.

### **Pra tratar bem as pessoas como tem que ser?**

T: Um tem que confiar no outro.

### **Quais as situações mais marcantes que o chefe cobra da equipe?**

S: Desorganização. (Risadas)

E em termos de comportamento, alguma coisa?

T: Não, porque a gente faz exatamente o que ele quer.

### **Como ele costuma resolver as situações quando não sai como ele quer?**

S: Faz reunião ou conversa. Se ele não cobrar e der uma soltada, devagarzinho as pessoas vão querer tomar conta. E já estão uns querendo mandar nos outros e se esquivam da responsabilidade. As vezes eu comento com alguém que eu confio pra não dar fofoca. O pessoal são tudo legal, só tem que saber conviver com eles.

T: Cada um pensa de uma maneira.

### **Como vocês percebem a interação do chefe com a equipe?**

Silêncio...

T: como vamos responder isto?

S: Em termos de mudança ele tem que fazer aos pouquinhos, de acordo como ele quer. A gente vai vendo o jeito dele e vai fazendo. Quando tem algo mais grave ele chama e conversa.

### **Então vocês percebem que tem uma interação?**

Todos: Tem, tem ...

### **Em que momentos vocês percebem?**

S: Ah! Quando tem um clima pesado aí ele vem pra conversar ou dar uma corrigida. Eu não preciso que ele me chame, mas se precisar. Ele até disse que eu sou tímida, não sei onde.

T: Eu penso que se precisar conversar com ele eu vou, mas pra coisas importantes, não pequenas que eu mesma posso resolver.

S: É ele já tem os problemas dele também. Não deve ser fácil trabalhar com um grupo grande assim. Ele também é cobrado, aí cobra de nós.

T: Eu já trabalhei como líder e tem que saber levar e dividir bastante. Tu vai agir pelo cargo que tu tem.

S: Tu ganhas um cargo dentro do grupo aí vão achar que já subiu pra cabeça. Tem que ser humilde.

T: Pra mandar tem que saber mandar, agir, pegar junto, comandar. Alguém pra mandar tem que saber fazer, pra quem é líder.

### **Não é fácil ser líder...**

S: Tem que saber lidar com os puxa-sacos.

### **Vocês acham que tem isso de puxa-saco?**

S: Existir, existe.

T: Eu não consigo. Se for pra subir na vida desse jeito, vou continuar lá embaixo. Ele já viu que eu sou assim e não vou mudar.

S: Nós somos iguais, mas ele sabe que a gente trabalha bem. Só vamos nele quando precisamos. Ele até esquece que a gente existe. Fico socada lá, só quando precisa.

### **Ele costuma elogiar?**

T: Já me elogiou, mas é raro.

M: Qualquer outro líder não elogia porque senão sobe à cabeça do funcionário.

S: São os clientes que mais elogiam do que o chefe e os colegas. É verdade. Qualquer um gostaria de receber elogio, não digo todo dia, mas receber uns parabéns é muito bom. Não vai subir pra cabeça, mas pelo menos ele vai ver que eu estou me esforçando. De vez em quando é bom. Ele nunca está satisfeito. Sempre poderia melhorar. Eu já sei quando ele faz uma cara de cachorrinho é porque ele gostou.

S: O elogio pode vir por pequenas idéias. Até agora está acontecendo com os colegas. Não sei o que está acontecendo, mas eles estão elogiando, estão dando mais valor ao trabalho. Queria descobrir o que está acontecendo. Deve ser um anjo que está aí pelo ar. Pra ver que a gente existe. Importante investir em nós, dar cursos, ver outros trabalhos. Isto tem que partir da chefia, dos maiores. A gente é café pequeno.

### **Já falaram isto pro chefe?**

T: Acho que a gente não comentou com ele.

S: A gente até sabe, mas ver como os outros estão fazendo, diversificar. Aqui tem mais exigência. Eu estou sempre inventando. Eu sonho com a comida, no que vou fazer pra variar.

T: Isto é normal, mesmo com curso tu vai pensar.

S: Na cozinha, tu tem cardápio pra seguir.

T: Aqui tem bastante material pra trabalhar.

### **Tu estás querendo criar e buscar outras alternativas para melhorar teu serviço.**

T: Ele gosta bem caprichado. Se não tiver bom...O chefe nem se preocupa comigo. Eu nem preciso mostrar. Ele confia.

S: Mas tu é a boa!

T: Não é assim, mas eu não fico esperando pelo elogio. Eu sei o que tem pra fazer. Eu fiquei sozinha também por um mês e sei o que é.

**Então tu entendes a angústia da tua colega?**

T: Sim, entendo.

S: O chefe não gosta de coisa repetida. Ai ele me largou sozinha e me disse que queria coisas novas. Eu entrei em pânico. Ela sabe que eu faço bem e o outro colega não é faz bem. Acho que ele pensa: Vai ser dela que eu vou cobrar... nem vi o chefe ontem e nem hoje. Colocamos o bufe e ele nem viu.

T: Tu que pensa que ele não viu. Ele enxerga tudo.

S: Estava tudo direitinho. Ele quer tudo do jeito que ele quer.

**Tem alguma coisa que vocês observam que o chefe deveria melhorar além de dar elogio?**

Silêncio....

T: Ta normal. Eu não tenho queixa dele, por enquanto.

S: Eu também não tenho nenhuma queixa dele. É o jeito dele. Ele também é ω-brado. Se ele mudar vai trocar todos os funcionários.

T: Ele já mudou bastante desde que eu entrei.

S: E como mudou.

T: É que tu eras da noite, não via nada.

S: Quando desci pro dia fui me acostumando aos pouquinhos. Quando entrei achei que não ia agüentar esse hospício. Quando passei par noite foi um alívio. Trabalhei um ano à noite e aí ele me chamou e queria me promover por duas vezes me disse que se não aceitasse ele não iria mais me tirar da noite: Vai ficar aí. Ou tu aceitas ou não. Meu marido me aconselhou a aceitar e ver o que ia dar, mas eu estava com medo pela experiência que tive. Juro que eu queria desistir, queria ir embora. Um colega me ouviu e disse que iria passar. Ai eu fui me acostumando com os colegas. Com o chefe não tinha nada a reclamar. Se eu precisasse dele ele me ajudava.

**Foi mais difícil porque tu trabalhavas sozinha e depois veio trabalhar com a equipe da manhã?**

S: Pra mim foi um baque sim. Não fiquei estressada porque sou forte.

T: A pessoa tem que acostumar.

S: Agora já estou acostumada. Cada vez mais a gente vai aprendendo.

**Tu percebes que ele mudou ou te acostumou com o que está ruim?**

S: Mudaram bastantes coisas, os colegas. Até estou gostando.

**E o M.?**

M: Eu não peguei está época mais rebelde. Pra mim é bom. Acho que ele tenta te mostrar a maneira certa e aí tu vai aprendendo com ele. No começo ele me ensinava tudo.

T: isto ajuda até em casa.

S: Ajuda até se tu sair daqui. Tu levas contigo e às vezes tu não quer saber, ouvir, mas ele pode ensinar muito pra gente. Tudo que ele sabe ele ensina. Vai de cada um: se tu queres crescer com ele, tu vai acatar o que ele está te ensinando. Senão ele esquece de ti, tu vai morrendo na cova quinhentos anos.

**Então ele não te esqueceu?**

S: Não, ele não me esqueceu de todo. Mesmo eu estando na noite ele me enxergou. Acho que eu fazia um bom trabalho. O pessoal me pergunta quando vou voltar, mas digo que não volto mais. Mas foi difícil me acostumar com o dia.

**Então tá...poderíamos ficar a tarde toda falando sobre este assunto...**

S: Mas é muito importante isto, poderia ter mais. Em termos de chefe eu não tenho nada a reclamar.

**Nosso trabalho não é sobre reclamar do chefe.**

T: Nem pode né.

S: Tem algo que aconteceu ontem que é coisa com os grandes envolvidos. Quando desligar isso aí eu falo.

## ANEXO 3

### ENTREVISTA COM LÍDER B

**Eu gostaria de saber como foi a tua trajetória até aqui, como tu chegou a posição de líder aqui na “RH”?**

P: Aqui na realidade é o meu primeiro emprego, né. Eu comecei, me formei em hotelaria e entrei como recepcionista. Eu acho que a questão da liderança veio surgindo, foi meio que ao natural. Eu me tornei líder do próprio turno, né. Ãã, na realidade as pessoas que eram da minha equipe da tarde, três recorriam a mim depois de um tempo que eu peguei experiência, então começavam recorrer a mim, os mensageiros também recorriam a mim muitas vezes. Ãã, eles acabavam ligando pra mim e não para o chefe de recepção para resolver algum problema, então foi indo ao natural. Para ser bem sincera não fui atrás para ter me tornado, foi bem natural e eu não sei se isso vem de mim desde que eu era criança, porque desde a minha infância e fui para a adolescência e fui presidente de turma no colégio, sabe, liderava esse grupo. Assim então, eu sempre tive esse envolvimento. No colégio, ah quem é que vai ser o presidente de turma? A Paula, Paula, Paula\*. Então, é uma coisa que vem natural, né, não foi uma coisa que eu estudei, que eu desenvolvi esses anos. Sobre liderança sei o que faço na prática, mas de teoria eu tenho muito pouco. Me formei em hotelaria, vim para cá, fui recepcionista e acabou que eu me tornei líder do turno e o chefe de recepção saiu. Eu já tinha uma liderança ali dentro da recepção, já era uma referencia e me indicou, né. Até eu tinha assim uma preocupação, porque todos eles eram meus colegas de trabalho, então eu me tornei líder dos meus colegas, mas foi tranquilo.

\*Nome fictício

**Como é que foi?**

P: Foi muito bom assim, para mim foi muito bom, porque eu já vi outras pessoas se tornando líder perante os colegas que tiveram dificuldades e eu não, eu não tive dificuldade. Foi, eu acho, porque eu já tava tão, eu já tava tão líder antes de ser líder. Já aquilo já era uma característica minha que o pessoal aceitou muito bem e eu não tive problema com funcionários, com colegas, assim, foi super jóia. Foi tranquilo, foi até surpreendente, foi uma questão que eu tive um feedback deles depois que foi tranquilo, assim, foi natural.

**Me diz o que tu ainda pretende, o que tu deseja na função de líder?**

P: Eu acho que eu cresci aqui dentro, né. Sou uma líder aqui dentro, mas eu não quero parar por aqui. Quero me especializar. Eu comecei uma pós graduação em gestão empresarial, quero me especializar mais para poder crescer, porque eu pretendo crescer, pretendo tirar uma gerencia de hotel. Assim, só que essa questão da liderança agora vendo, trabalhando com o pessoal e sendo realmente líder de uma equipe tendo que responder por uma equipe, né, grande é, eu descobri que é isso que eu gosto, não adianta, eu não nasci para fazer projetos, planejar, eu nasci para realmente liderar e comandar, delegar, administrar, sabe e eu adoro, tenho paixão. Só que eu sou, sou um pouco, não é que eu

sou da equipe, eu vibro muito com os acertos da minha equipe, sabe. Eu tento fazer com que eles cresçam também, sejam promovidos também, sabe. É uma coisa que agrada o meu coração, o meu pessoal, sabe. Não sei explicar muito bem (riso), mas eu pretendo crescer, quero me especializar, quero acabar essa minha pós, depois talvez fazer uma pós em gestão de pessoas, assim. É essa linha que eu quero seguir, continuar na liderança, né.

### **Como é o teu dia a dia com a equipe? Como tu vai interagindo com eles?**

P: Eu procuro estar sempre próxima deles. Eu procuro sempre, além de comandar e delegar as tarefas, eu procuro saber como eles estão, como ta a vida deles, né. Foi aí que eu acho que a gente criou um vínculo muito grande e é bem interessante, porque a gente sabe separar bem. Procuro saber e daí, to te achando meio cabisbaixo, o que está acontecendo? Porque influencia, querendo ou não, as pessoas deixam influenciar no trabalho. Então eu acredito que esse trabalho que eu faço com eles, seja muito bom, porque daí eles começam, eles tem confiança em mim. Eles vem e conversam comigo, eu tento dar uma levantada neles, porque eu acho que muito do trabalho ta na motivação, ta desmotivado e ainda já ta com problema em casa, enfim, aí sim. Então eu tento buscar esse lado pessoal deles para estar motivando no dia a dia, converso, brinco ao mesmo tempo puxo, chamo a atenção, se torna mais fácil. O bom relacionamento torna o líder com o colaborador muito, o trabalho muito mais fácil.

### **Mas tu faz isso só quando percebe que tem algum problema?**

P: Quando eu percebo, eu faço, mas eu procuro sempre estar perguntando. Sempre vem, ah e aí, como é que está, ta gostando? Ta bem? Ta legal? Ta precisando de alguma coisa? Isso é do meu ser, to sempre perguntando, sempre questionando.

### **Já que tu falou em motivação, como tu costuma motivar a equipe?**

P: Ah é, quando a gente não tem muitas ferramentas é difícil, né. Então eu tento motivar pelos acertos deles, pelos elogios, elogiando o trabalho deles. Essa é a forma que eu busco, porque aqui dentro eu não tenho muitas ferramentas, assim, de dar uma bonificação, de dar uma cesta básica ou enfim, mas eu tento ir no dia a dia, tento nos acertos, no bom trabalho desenvolvido, elogiando quem merece promoção. Eu incentivo a se colocar para participar do processo, eu vou lá luto por eles. É essa a maneira que eu uso.

### **Se alguma coisa não sai conforme o teu esperado, como tu reage?**

P: Aí eu converso (riso). Não, aí tem que chamar a atenção. Geralmente quando eu tenho problema, eles e eu, tenho que conversar com eles, é bem aceito, porque já que eu sempre estou próxima e tento, né, ta junto eles também escutam bem. Eu não sou a chefe boazinha, muito pelo contrário tem hora para tudo eu também, às vezes, tem que chamar a atenção, eu chamo a atenção, eu puxo, converso, ô tem que melhorar se não, não vai dar, o que está acontecendo? Isso é normal.



### **Tu costuma ter um pulso mais firme com a equipe?**

P: Tem também. Claro que tem alguns casos isolados, né. Tem alguns casos isolados, mas a equipe que eu to agora, ela ta aceitando muitas vezes. Semana passada mesmo eu tive que chamar toda uma parte do grupo dos mensageiros e tive que colocar várias situações. Até coloquei para eles e daí, mandei eles irem para casa e pensar se era realmente isso que eles queriam, ficar aqui trabalhando, que não tinha algumas atitudes, que não era, que não fazia parte da equipe que eu queria manter e se precisasse não ia manter, né. Então, mas é bem, eu acho que é bem aceito, porque o feedback que eu tenho deles quando eu converso, eles dizem, né, Paula tu me conhece bem, tu consegue me perceber bem, sabe quando eu to errando, tu está certa, sabe. A gente tem uma entrevista, entrevista não, uma avaliação que a gente faz uma vez por ano e eu estou falando isso com base nessa avaliação, o feedback que eu tive de todos eles. Assim, bah, mas ah, como que tu me conhece tão bem, é realmente isso é o meu defeito, realmente é esse. Como? Parece que um até que falou, parece que tu ta dentro de mim, né. Então isso, isso é o que faz eu também me motivar para o meu trabalho, porque a minha motivação aqui é, (ah, não vai falar nada na empresa, né) é pouca sabe. Eu sinto falta de alguém para me motivar. De alguém dizendo, Paula tu ta acertando, então aonde, ou tu ta errando. Eu tenho falta desse feedback, então eu busco a minha motivação com eles, no retorno que eles me dão, deles estarem bem, deles estarem satisfeitos ou não com a minha liderança.

### **Como fica para ti essa questão da motivação da gerência?**

P: É, eu não tenho muito feedback, eu não, não recebo. Acho que eu tinha que receber bem mais, assim como eu dou para eles eu gostaria de receber também, né, feedback.

### **Como é a tua relação com a gerencia? Tu costuma receber alguma crítica, ou algo parecido?**

P: Não, quando tem as críticas eu recebo. Eu aceito, eu vejo, eu avalio, vejo se realmente to errada ou não. Mas eu acho que falta a conversa que eu tenho com eles. O que eu faço com eles eu gostaria que fosse feito comigo. Questão de conversar, e aí como tu está? Tu está bem? Ta gostando do trabalho? Ta precisando de algum apoio? Tu ta certa nisso, ta errada naquilo, vamos tentar trabalhar esse teu lado aqui para ver se melhora dessa forma x, vai ser melhor. Enfim, é isso que eu sinto falta e é isso que eu tento fazer com eles.

### **O que tu costuma perceber no trabalho com a equipe? Como tu sente a equipe?**

P: Agora no momento, como estou sentindo a minha equipe?

### **É no momento. Evoluiu desde a tua chegada aqui?**

P: eu acredito que evoluiu, claro que eu tive alguns ajustes e fazer, né. Tive pessoas que foram demitidas, que eu tentei trazer, mas eram pessoas que já tinham problemas, então que acabou que eu tive que demiti-las. Eu acredito que a equipe está muito

unida, mais unida do que nunca, assim, tá bem unida. Eu tento fazer isso, aproximar eles dos turnos, porque eles estão divididos em turnos, então tentar unir os turnos. Tô com algumas questões com os mensageiros da frente que eles estão com alguns problemas com o turno da tarde principalmente, porque o turno da tarde eu trabalho das 8 às 18h, o turno da tarde pega às 15h, a partir das 18h sozinhos até as 11 da noite, né. Às vezes eu venho faço um horário diferente para poder acompanhá-los. Eles estão um pouco perdidos, mas eu acho que talvez ali esteja tendo uma influência meio ruim, é uma influência que eu vou tirar na semana que vem e não é por ser mau caráter, a pessoa também conversa muito comigo, mas a pessoa não quer mais trabalhar, né. Não quer mesmo, então não adianta manter na equipe se a pessoa não quer mais e não é nem por não gostar daqui, é porque quer tomar outro rumo na vida totalmente diferente, mas aí, querendo ou não, acaba influenciando os demais, acaba a equipe um pouco se quebrando, mas isso eu percebo que eu tenho que conversar, enfim.

Volta a pergunta:

### **Quando alguém não faz o teu esperado, o que tu faz?**

P: Converso, chamo a atenção, com certeza. Sou muito transparente, sou muito transparente, porque eu acho assim, antes de tu simplesmente fazer uma coisa errada, ah tu não quer, vou colocar para a rua, eu não, não é do meu perfil fazer isso. Eu tento fazer a pessoa, trabalhar a pessoa para ver se a pessoa não tem como evoluir, não tem como aceitar. Eu tive casos, uma colaboradora que estava no fundo do poço, tava prestes a ser demitida e eu joguei limpo, ô, quer ficar, quer trabalhar, quer desenvolver ou não? Se tu quiser, eu vou ser a tua mãe, vou te ajudar. Essa pessoa deu uma volta de 180 graus. Mudou, mudou da água para o vinho. Hoje em dia é uma das pessoas que eu mais, eu tenho confiança em todos, mas né, é mais ou menos um braço direito. Então eu tento trabalhar. Eu acho que, quem quer, tem alguns defeitos e quer ajustar, consegue. Só que tu tem que estar em cima, ali, toda a hora, mas a pessoa tem que querer, se ela não estiver de acordo, não adianta forçar.

### **Quando alguém não está de acordo com alguma coisa que tu está propondo, como tu reage?**

P: (Suspiro) Ah, às vezes dá discussão, né. Não vou dizer no tom de briga, mas eu tento argumentar e a pessoa argumenta. Às vezes até, eu acho que nem todo mundo é igual, nem todo mundo gosta de rosa, todo mundo tem diferenças, então óbvio que tem procedimentos que as pessoas não concordam, mas infelizmente se aceitaram o trabalho, tem que se adequar. É isso que eu argumento da maneira que eu acho, enfim, mas eu nunca tive uma discussão enorme. É aquela coisa boa que dali a pouco dá uma discussão, mas logo, ah não, realmente tu tá correto, ou se eu erro, eu procuro. Uma evolução que eu estou tendo, eu chamava a atenção sem querer na frente de outros, isso é uma coisa que eu aprendi, que é chamar a atenção na frente dos outros, mas é uma coisa que eu não percebia, fazia sem perceber, era natural. Tento me policiar e hoje em dia eu não faço mais e foi com crítica mesmo deles, ô Paula tu chamou a minha atenção na frente dos colegas, me chama sozinho para falar, ah tu me desculpe, né. Foi um crescimento que eu tive também, é como eles dizem, eram meus colegas, era natural para mim e por isso que eu acho

que também eles me ajudaram, me ajudaram muito nesse meu crescimento, nessa minha mudança, é claro que eu tenho muita coisa para desenvolver ainda.

### **O que, por exemplo?**

P: ãã, talvez ter uma postura. Eu tenho uma postura de líder, mas às vezes eu sou coração, né. Então eu tenho que deixar um pouquinho mais de lado, né, o coração. Eu acho. Não que, eu sei diferenciar, não deixo passar por cima de mim nada, mas às vezes eu acabo cedendo pelo coração, assim. Então isso é uma coisa que eu quero trabalhar em mim, essa questão.

### **Tu acha que não deveria ser assim?**

P: eu não acho errado, eu não acho errado, porque eu acho que eu comando bem assim, mas eu acho que a visão talvez das outras lideranças, das outras chefias aqui do hotel, eles me vejam, acho que eles pensam, ah, a Paula é muito amiga da equipe, a Paula sabe.

### **Porque tu pensa dessa forma? Já te falaram algo a respeito?**

P: Não, mas é a postura. Eu acho que eles tem uma distância da equipe deles, nem todos, mas alguns estão. Às vezes eu me avalio, será que eu não tenho que mudar um pouco? Enfim, mas nunca tive problema, então (suspiro). É, ta indo bem eu consigo atingir as metas, eu consigo fazer com que eles atinjam todas as metas enfim, então.

### **Já chegou acontecer de não atingirem as metas?**

P: Não, a minha equipe atingi, graças a Deus. Conseguem trabalhar numa linha bem tranqüila.

### **Tem alguma característica que tu possa destacar da tua personalidade?**

P: Sou muito comunicativa, muito extrovertida, tanto é que eu fui eleita aqui no RH a mais comunicativa no ano passado. Não diferencio, tipo os serviços gerais até a gerencia geral, eu trato todo mundo igual, talvez por eu ser assim. Não sei até que ponto é bom, até que ponto eu devo, né. Essa imagem fica um pouco, ah olha ali, ela se dá com todo mundo, mas é que realmente eu me dou com todo mundo, assim como eu to conversando contigo, eu converso com o gerente geral, eu converso com os serviços gerais. É uma característica minha bem forte, não discriminar. Sou muito prestativa, gosto de ajudar muito as pessoas, essa é a minha característica mais forte e na liderança, é realmente saber liderar dessa forma, é trazer essa equipe pra mim, né. Conseguir perceber bem cada colaborador.

### **Essas características que tu acabou de citar, contribuem na tua função de líder?**

P: Contribui bastante.

**Como tu lida com a questão de também ser uma subordinada, devido a gerência acima de ti?**

P: Para mim é tranquilo assim. Ãã, eu acredito que eu melhorei muito nisso também, questão de aceitar as críticas, né. Aceitar, ah tu ta errada nisso, faz de outra forma, ouve mais, não te explode, eu era muito mais explosiva, né. Então hoje em dia eu to me policiando para ouvir mais a opinião dos outros também, por mais que eu não concorde em aceitar, porque cada um tem a sua maneira de pensar. A única coisa que para mim eu não vejo problema em ser subordinada desde que eu entrei aqui, meu primeiro emprego então foi sendo assim, só que falta feedback. Seria muito mais feliz se eu tivesse feedback, mais feedback. Mas quero ter o meu próprio negócio um dia (riso).

**Que tipo de negócio?**

P: Uma pousada, alguma coisa assim, é o meu sonho. O meu sonho é ter uma pousada no Nordeste, na beira da praia, é o meu sonho e sempre digo para as pessoas, porque é um sonho mais para adiante. Claro eu também tenho um sonho de ter um plano de carreira, de abrir uma rede tipo o RH, de me tornar um dia uma gerente.

## ANEXO 4

### ENTREVISTA COM EQUIPE DO LÍDER B

Como as pessoas se sentem trabalhando nessa Equipe?

M – Tentamos nos ajudar o máximo possível. Tem diferença dos turnos. Mas tenta fazer uma equipe unida. Mas inconscientemente que se dá por ter turnos essa divisão.

V – O pessoal tem um bom relacionamento. Claro sempre tem um probleminha, mas no geral é bom.

M – Não tem ninguém de birra com outra pessoa. Tem as briguinhas natural da convivência das oito horas com as pessoas. Geral o pessoal se dá bem, tanto é que nos encontramos fora daqui.

V – Não tem como se negar.

P – Temos uma sintonia legal, acho que os guris com quem eu convivo mais, acho que vão bem trabalhando em grupo ou longe um do outro, sentem-se bem.

M – Todos se sentem bem confortável pra dizer o que tá pensando, todos são bem sinceros.

P – Pra te justificar. É uma coisa automática. Todos funcionam em sintonia nosso trabalho. Vai muito bem. Um preenche o serviço do outro, não precisa nem falar, é automático outro vai lá e faz o que tem que fazer.

Como as características mais marcantes do Líder impacta na Equipe?

M – Tem coisa que a gente não gosta muito. Às vezes algumas coisa dela a gente não gosta. Ninguém é perfeito e também ninguém agrada a todo mundo. Tem características dela, situações que ela toma, que a gente não concorda. Nem sempre a gente fala pra ela, fica muito pra gente.

Normal né? (2 vezes)

P – Impacta mais no grupo a atitude de líder, a decisão que ela tem que tomar que foge até dela, é superior a ela. Não tem opção, escolha. É uma determinação, de repente é isso aí que o pessoal não se agrada muito.

Acho que quando é da parte dela, acho que ela procura ver uma maneira de fazer que todo mundo fique satisfeito.

M – É tranquilo de trabalhar com ela Tem pontos que a gente não concorda. Pô ela deveria falar de outra maneira. A forma de abordagem que pode falar de outra maneira.

P – Eu já não tenho isso, não sinto isso.

M – Eu sei, deve ser porque nosso trabalho é burocrático.

P – Pode ser.

M – A pessoa que ela não trata tão bem é a que tem mais intimidade, ela meio que separa, cobra mais.

Trabalha com um de um jeito e com outro é de outro jeito.

Mas no geral é tranqüilo de trabalhar com ela. É isso que sinto.

V – Mas numa maneira geral é bom de trabalhar com ela. Nunca vi alguém dizer que queria trabalhar com outra pessoa.

M – Mas ta todo mundo tá satisfeito de trabalhar com ela.

V – A gente tem essas intrigas essas coisas assim, mas tem liberdade total de falar o que a gente pensar com ela.

M – Isso é importante também.

P – Ela é acessível.

M – Muito acessível. Além de tudo é amiga da gente.

V – Ela sai com a gente e vai pra tomar cerveja, ela separa. Ali ela não é minha chefe.

M – Quando é pra ser profissional ela é profissional e quando ela é pra ser... Como vou dizer... Se ela precisa dar uma abertura ela dá.

Vocês acham que o grupo consegue separar isso tb??

M – Claro

P – Acho que sim.

V – Todos sabem que ela é nossa chefe.

M – Ela passa essa coisa de Liderança. Ela tem características de liderança. Ela toma a frente. Desde da época que ela era recepcionista ela tomava a frente

Você percebe que a Gerência esta atenta às necessidades das pessoas?

M – Eu acho que sim.

De quê forma ela atende as necessidades da equipe?

P – Comigo acontece assim e com outras pessoas vejo que acontece também é quando se tem uma necessidade assim: um dia alguém precisa de uma folga ou precisa sair mais cedo. Dá mesma maneira se ela precisa que fiquem mais ou venha de tarde ela tem.

M – Na medida que ela pode, se for possível ela faz.

P – Comigo e com os guris ela sempre tenta atender.

M – Se ela sabe que a gente tá precisando ela dá

A Gerência trata igual?

P – Acho que com nós é todo mundo igual

M – Antes, eu achava que não, hoje em dia não. Pelo jeito dela agir mesmo que fui notando a diferença. Não que ela não tenha dado o que a pessoa precisou. Tem pessoas que ela meio que demora mais pra dar a resposta, com outras é mais fácil.

Hoje em dia acho que não. Já mudou isso

V – Ela é bem acessível, mas claro tem uma relação de troca.

Quais são os problemas que são mais apontados por ela na equipe?  
(Rsrssrsrsrrs)

M – Procedimento básico assim, orçamento, externo, passar cartão, estorno que não precisa, pura coisas básicas. Coisas que todos sabem fazer na realidade. Coisa de pura falta de atenção. Rotina mesmo.

P – Com nós ali é de preencher as fichas dos carros que pode dar algum problema depois, o pessoal ficar ali na rua, principalmente de tarde quando chega os hóspedes.

M – Pra vocês ali tem que ficar um dentro e um fora.

P – Até de manhã não acontece.

M – É

P – As coisas que ela mais cobra é essa das fichas dos carros, é preencher as fichas dos carros, pessoas que tem que ficar na rua, ela cobra bastante. Atender igualmente a todos os hóspedes, pra não olhar, tipo esse ser diferente também.

E na equipe?

M – Tem períodos e períodos. Uma época é uma coisa, tipo ela.

Cobrou da comunicação da equipe, tinha problemas, passar os turnos, falta de comunicação.

V – Tem períodos, como M falou. (M corta a fala de V que cala-se) De repente daqui um mês ela tem que falar de novo.

Como a Gerente conduz esta resolução dos problemas que ela pontua?

M – Pressão (rsrsrs). Na base da pressão Não que seja ruim. Dá certo.

P – Eu assim não vejo como pressão. De repente vejo que com vocês acontece mais. Com a gente é cobrança. Não sinto como forma de pressão É pode ser como forma de pressão, pois cobra hoje, cobra amanhã é uma forma de Pressão.

M – Não é como uma coisa ruim.

P – Coisa da rotina, cobra todo o dia, pra não acontecer. Tipo limpar o carrinho, daí ela passa outro dia e diz limparam o carrinho hoje é assim.

P – Ela vai falando diariamente.

V – Cobra, cobra todo dia até que acontece. Até que dá tudo certo.

Como vocês lidam com as críticas? Como vocês percebem que o grupo lida?

V – Tem críticas e críticas. Aí entra a Atitude, a forma de falar. Tem formas que particularmente eu não concordo muito. Por conhecer a personalidade dela, a gente a conhece de fora daqui também. A gente acha melhor não falar, pode piorar a situação. Ela tem personalidade forte.

P – A gente sempre fica debatendo. Ela criticou alguma coisa, de repente a gente rebate a crítica, mas depois a gente acaba aceitando a crítica que ela fez. Até porque ela é chefe né, no caso. Mas esse negócio que a V. falou da personalidade dela, eu acho que foge dela.

Mesmo que a gente não aceite a crítica, a gente vê que não é dela, vem de cima.

M – A maneira como ela coloca uma crítica, não é pra ter acontecido. Não sei explicar, o jeito que ela fala.

V – O jeito que ela fala impacta no grupo. Eu já senti isso

A gente fala que não é bem assim. Aconteceu tal e tal coisa.

P – De repente ela tem a posição de um lado. Não tem a nossa versão do que aconteceu.



M – Pelo menos pra nós, da recepção, quando tem uma coisa que ela tem que falar se a gente sabe que estamos errados, ficamos quietos. Senão a gente não fica quieta, discute com ela, que não é bem assim. Não ficamos quietos, até chegar num consenso. Mas se a gente sabe que tá errado a gente tenta melhorar.

Em que ela poderia melhorar, fazer diferente?

P – Da minha parte não, já falei pra ela. Acho que lá vai muito bem. Eu não tive nenhuma chefe que nem ela; eu gosto da maneira como ela age.

M – Eu concordo dela como chefe. Só que tem pontos que não acho que ela age profissionalmente, que ela teria de mudar.

P – Eu já não tenho essa opinião.

M – Teve coisa que aconteceu que ela foi antiprofissional, de repente é um pouco infantil, de repente levando um pouco para o lado pessoal demais sabe. Mas no geral assim eu também não tenho muito do que falar. Porque quando era com o outro chefe era bem diferente e eu não gostava do jeito que ele trabalhava. Ele era acessível, muito acessível demais até, tanto que a equipe só fazia o que queria. Ela coordena direito uma equipe. Ela sabe coordenar direito uma equipe.

V – Como eu concordo por isso fiquei quieta, não vou repetir o que todo mundo já falou.

Todos (risos).

V – Mas é bem o que a M. falou. Ela como chefe eu não tenho o que reclamar. Todo mundo tem seus defeitos. São pessoas diferentes trabalhando juntas, cada um tem sua personalidade. Não tenho o que reclamar numa maneira geral dela como chefe. Qualquer coisa, eu posso chegar e falar com ela.

Cadernos da



**SBDG**

Sociedade Brasileira de  
Dinâmica dos Grupos

87

---

Trabalhos apresentados por ocasião da conclusão do 117º  
Grupo de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos,  
realizado na cidade de Curitiba, PR,  
de 18 de março de 2005 a 21 de outubro de 2006.

*Coordenação:*

Carmem Maria Sant'Anna, Didata  
Laucemir Silveira Pessine, Especialista

Porto Alegre  
2006



# SBDG

**Sociedade Brasileira de  
Dinâmica dos Grupos**

---

Travessa La Salle, 75  
Bairro Menino Deus  
CEP 90130-120 Porto Alegre/RS  
Telefone: (51) 3028.9114 e 3061.9115  
E-mail: [sbdg@sbdg.org.br](mailto:sbdg@sbdg.org.br)  
Site: [www.sbdg.org.br](http://www.sbdg.org.br)

---

## CONSELHO DIRETOR

|  |   |
|--|---|
| Presidente                             | Samara M <sup>a</sup> M. Ferreira Costa e Silva |
| Vice-Presidente                        | Eliane de Melo Meira Rank                       |
| Diretor Administrativo-Financeiro      | Geime Rozanski                                  |
| Vice-Diretor Administrativo-Financeiro | Roberto Scola                                   |
| Diretora de Educação                   | Carmem Maria Sant'Anna                          |
| Vice-Diretor de Educação               | Marcel Paranhos Dias                            |

---

Os textos são de responsabilidade dos respectivos autores,  
não representando necessariamente  
o ponto de vista da SBDG.

---

*Editoração e gravação:*  
Suliani – Editografia Ltda.  
Fone/fax (51) 3384.8579 e-mail: [editor@suliani.com.br](mailto:editor@suliani.com.br)

---

## **NÚCLEOS**

### **Núcleo RS**

Gestor Geral: Mara Maru dos Santos  
Gestor Adm.-Financeiro: Suzana Zimmer  
Gestor de Eventos: Doralício Siqueira Filho  
Vice-Gestor de Eventos: André Beneduzi

### **Núcleo SC**

Gestor Geral: Emiliana Simas Cardoso da Silva  
Gestor Adm.-Financeiro: Carmem Sinzato  
Gestor de Eventos: João Carlos Machado  
Vice-Gestor de Eventos: Maria Alexandra Cardoso da Silva

### **Núcleo PR**

Gestor Geral: Helena M<sup>a</sup> França Sundin  
Gestor Adm.-Financeiro: Suely do Rocio Pucci  
Gestor de Eventos: Ercilia Silva  
Vice-Gestor de Eventos: Ana Silvia A. Borgo

### **Núcleo PA**

Gestor Geral: Mauro Nogueira de Oliveira  
Gestor Adm.-Financeiro: Rosa M<sup>a</sup> Campos de Souza  
Gestor de Eventos: Rosa Helena Gonçalves Moreira  
Vice-Gestor de Eventos: M<sup>a</sup> Zenaide Marques Pereira

### **Núcleo MS**

Gestor Geral: Maria Selma Perez  
Gestor Adm.-Financeiro: Luciana Rezende  
Gestor de Eventos: Miriam de Paula Junqueira Netto  
Vice-Gestor de Eventos: Márcia Fachini

### **Núcleo SP**

Gestor Geral: Genira Rosa dos Santos  
Gestor Adm.-Financeiro: Roberto Hirsch  
Gestor de Eventos: Erika Knoblauch  
Vice-Gestor de Eventos: Roberto Ambrósio

## *Sumário*

---

### A aprendizagem de adultos

Carla Alves Sguissardi  
Liliane Barbosa Corrêa  
Maria de Fátima Azerêdo Floriani  
Rosana Aparecida Martinez Kanufre  
Suzana Feijó

### Estilo de liderança de Moisés

Augusto Souza Rompkowski  
Elena Cavalcanti Wanderley  
Renata Alves Gava  
Rosa Maria Alves Chichorro

### A inclusão num grupo de acadêmicos – Um estudo comparativo entre a autopercepção e a observação

Augusto Enrico Cuginotti  
Cláudia Maria Bornancin  
Dalva Pavani Zigovski  
Luciana Nunes da Motta Tavares  
Maria Cristina Piccoli

### Entre o poder e pudor: autopercepção das práticas de gestão

Everton Dalmann  
Maria Imaculada Gonçalves de Almeida Möllmann  
Oswaldo Verbanek  
Paula Faggion Basso  
Valéria Cobbe

## **A aprendizagem de adultos**

CARLA ALVES SGUISSARDI  
LILIANE BARBOSA CORRÊA  
MARIA DE FÁTIMA AZERÊDO FLORIANI  
ROSANA APARECIDA MARTINEZ KANUFRE  
SUZANA FEIJÓ



### **SUMÁRIO**

|   |                             |    |
|---|-----------------------------|----|
| 1 | APRESENTAÇÃO .....          | 2  |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO .....   | 3  |
| 3 | ANÁLISE DE RESULTADOS ..... | 13 |
| 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS .....  | 15 |
| 5 | REFERÊNCIAS .....           | 16 |
| 6 | GLOSSÁRIO .....             | 17 |

## 1 APRESENTAÇÃO

O mundo contemporâneo vive hoje o futuro anunciado há algumas décadas. Um mundo, onde a mudança não é apenas inevitável, mas necessária à sobrevivência (Motta, 2001 p. 13). Onde as receitas do passado não garantem mais o sucesso e as novas formas de solucionar os problemas são aplicadas sem a garantia de êxito. Um mundo de progressos e também de ambigüidades. Alguns com acesso à tecnologia de ponta e outros praticamente “excluídos” dos serviços básicos á sobrevivência, como o acesso a água potável e saneamento básico.

Esse turbilhão de mudanças atinge as pessoas e organizações, sejam elas públicas ou privadas, exigindo dos envolvidos, uma postura de pró-atividade frente aos desafios, flexibilidade, abertura para criar e inovar, para não sucumbir diante do novo.

Como Rogers (1977, p. 131) já anunciara, as pessoas do futuro devem ser *pessoas em processo*, que aceitam a mudança naturalmente e a provocam. Para isso, é necessário deixar os estereótipos arcaicos e solucionar os problemas com visão ampla de futuro. Fica evidente a necessidade de reaprender constantemente.

A afirmativa “*sei que nada sei*” de Sócrates, nos reporta à idéia de que desenvolver a capacidade de aprender a aprender torna-se essencial para os indivíduos. Na aprendizagem encontra-se o poder de recriar, perceber de forma mais ampliada a relação do eu com o eu próprio, com o mundo e as pessoas com as quais se relaciona, ampliando a capacidade criativa de fazer parte segundo Senge (2005, p. 47) do *processo gerativo da vida*.

Aprender a aprender significa desenvolver a capacidade de pensar, por meio de perguntas e não apenas na solução. É aprender a formular perguntas de uma nova forma.

Dispor de um bom problema, de um problema bem equacionado, já é um grande passo para sua solução, o que desencadeará a proposição de novas questões e assim ad infinitum (Delval, 1988, p. 161).

O desejo do adulto em buscar o conhecimento leva-o a enxergar o mundo numa perspectiva mais ampla, potencializando suas capacidades. Porém, a busca por novas aprendizagens exige coragem tanto para conhecer outras realidades, enfrentando novos desafios, como para abrir mão de uma situação de conforto estabelecida.

Segundo Moscovici (2004, p. 27) a aprendizagem de adultos depende de fatores relacionados ao indivíduo como maturidade, motivação, experiência anterior e fatores que dizem respeito à situação, como conteúdos, metodologia, características do facilitador, entre outras. Esses fatores poderão ser sombras que dificultam a aprendizagem, ou luz que a facilitam.

A motivação para essa pesquisa partiu de observações diárias no contexto de aprendizagem de adultos e do desejo de trabalhar com a aceitação positiva do aprender. Também, para contribuir com alternativas que estimulem o processo de aprendizagem de adultos, fomentando a construção da autonomia e a capacidade de aprender a aprender dos envolvidos nesse processo.

Este trabalho pretende compreender o processo de aprendizagem de adultos, identificando seus aspectos facilitadores e dificultadores e a concepção andragógica.<sup>1</sup> Também, compreender como alguns conceitos da Psicanálise, Psicologia Social, Comunica-

---

<sup>1</sup> Andragogia deriva do grego *ander* (adulto) e *agogus* (conduzir, guiar), sendo definida como a ciência e arte de auxiliar seres humanos adultos à aprender. É certamente um termo pouco conhecido em nossa realidade, uma vez que não integra o vocabulário de nossa língua, não sendo encontrado nos dicionários da língua portuguesa.

ção e Aprendizagem Organizacional podem interferir no processo de aprendizagem de adultos e chegar à verificação da hipótese de que os mecanismos de defesa ou técnicas defensivas dificultam o processo de aprendizagem de adultos.

O corpo deste trabalho é composto pelo referencial teórico onde estão descritas teorias das áreas de conhecimento supracitadas, na seqüência é apresentada a análise de resultados, seguida da conclusão.

O método científico utilizado é a pesquisa bibliográfico-histórica, com a utilização de levantamento bibliográfico, estudos, livros publicados, revistas, jornais, publicações técnicas, fontes eletrônicas, documentos audiovisuais e documentos governamentais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será apresentado a partir de dois eixos, sendo: o primeiro focado nos princípios da educação para o terceiro milênio e Andragogia; o segundo, abordando conceitos da Psicanálise, Psicologia Social, Comunicação, Aprendizagem Organizacional, que se relacionam com o objetivo desse trabalho.

O relatório da Unesco (1996, p. 9) trata a educação como um processo que deve enfatizar o desenvolvimento humano no aspecto global, considerando aspectos relevantes a

capacidade de raciocinar e imaginar, discernir, formar cidadãos responsáveis. Dá ênfase especial ao papel dos professores como agentes de mudança e formadores do caráter e do espírito das novas gerações.

Destaca quatro pilares na educação sendo:

I – Aprender a aprender ? A educação sendo capaz de oportunizar aprendizados e oportunidades ao longo da vida.

II – Aprender a fazer ? desenvolver habilidades e competências.

III – Aprender a viver juntos ? percepção do outro, visão sistêmica, manejo de conflitos e valorização das diferenças.

IV – Aprender a ser ? Desenvolvimento pessoal, na busca da autonomia, discernimento e responsabilidade.

Os conceitos acima são reafirmados e ampliados conforme reafirma Morin (2005)

A educação, responsável pela transmissão e vivência plena do “conhecimento humano”, seus dispositivos, enfermidades, dificuldades, tendências ao erro e a ilusão, não permitindo conhecer o que é conhecer, que foi denominado pelo autor de “As cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão”.

O princípio do saber pertinente propõe uma educação que interligam as partes, estimulando o aprendiz a enxergar os objetos considerando todo o contexto e todas as suas interfaces.

Os princípios do saber pertinente ressaltam a importância da educação repassar para o aprendiz uma visão sistêmica, onde o mesmo seja estimulado a enxergar os objetos dentro de um contexto global, interligado, interdependente e complexo.

Na educação do século XXI, o ser humano é compreendido, respeitando sua natureza humana nos aspectos físicos, biológico, psíquico, cultural, social, histórico. Edgar Morin resalta que esse conhe-



cimento da sua condição humana é fundamental para a sua elevação de consciência para sua identificação com os seus semelhantes.

O aprendiz deve ser estimulado através do processo educativo a entender a sua identidade terrena, tomando consciência da crise planetária que atinge a todos os seres humanos, e a necessidade de buscar alternativas em conjunto para enfrentar as incertezas, o inesperado, buscando através do seu desenvolvimento condições que permitam melhorias e desenvolvimento, mesmo estando num oceano de incertezas.

A mudança de mentalidade deve ser um propósito relevante da educação, especialmente porque está preparando o aprendiz para a vida dentro de uma nova realidade, onde a compreensão de todo esse contexto exige mudanças comportamentais que ocorrerão a partir de uma compreensão ampla.

Compreender todo os aspectos que envolvem a vida humana, dentro de uma realidade complexa, exige mudanças na maneira de pensar e agir, preocupação segundo Edgar Morin, fundamental para a educação do futuro. Outro aspecto relevante é a ética do gênero humano, que não pode ser confundida com moral. O importante é que a compreensão seja ampla e que o aprendiz deve compreender o desenvolvimento humano deve compreender o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e da consciência de pertencer a espécie humana.

A temática tratada por Edgar Morin, vem ao encontro do pensamento que permeia o presente trabalho, na medida em que enfatiza a importância e relevância do ser humano, colocando-o no centro e como ator principal, sendo o processo educativo a oportunidade para o desenvolvimento das competências necessárias para a promoção das mudanças em direção à construção de uma sociedade que caminha para o crescimento e equilíbrio.

Tendo como referência os princípios da educação para o futuro, ressaltamos a importância de Paulo Freire (1996) que pontua a importância da participação, da democracia, da redução das desigualdades sociais como conquistas que são adquiridas a partir da educação. Para ele, a escola não distribui o poder, mas constrói o saber que é poder e pode se transformar.

Segundo o autor, o conhecimento ampliado, onde o aprendiz não fica preso ao currículo, mas busca fora, outros conhecimentos, outro saber, outras linguagens, é fundamental porque permite melhores condições para lidar com as diferentes situações.

O conhecimento é construído de forma integradora e interativa, não é algo pronto a ser apenas apropriado ou socializado, como afirma a “pedagogia dos conteúdos instrucionista”, que insiste na memorização de conteúdos. Conhecer é descobrir, é construir e não copiar.

As referências citadas até aqui servem de pano de fundo no que diz respeito ao tema da pesquisa em questão que é a aprendizagem de adultos.

A Andragogia iniciou após a I Guerra Mundial nos Estados Unidos e Europa, onde foram concebidas as primeiras diferenças sobre as características do Aprendiz adulto. A partir de 1950, foi reformulada e em 1960, adotou-se o termo Andragogia que foi utilizado pela primeira vez por Malcolm Knowles, nos EUA, como “a arte e ciência de orientar adultos a aprender” (Canário, 2000, p. 132-133). A Andragogia parte do pressuposto de que aprendizes adultos aprendem a partir de sua necessidade pessoal, possuem a capacidade de buscar o conhecimento de que necessitam e utilizam sua experiência pessoal como base do seu aprendizado relacionado com as suas necessidades do dia-a-dia,

pois é ele que faz a seleção do que deseja aprender, portanto a motivação do adulto está relacionada com a sua própria vontade de crescimento e não estímulos externos vindos de outras pessoas. M. Knowles (1973) indica que, em situações de aprendizagem, os adultos diferenciam-se de crianças e jovens principalmente em relação ao autoconceito, experiência, prontidão, perspectiva temporal e orientação da aprendizagem.

O processo de Aprendizagem de adulto deve se caracterizar por uma atmosfera adulta, isto requer relações horizontais, paritárias entre professor e aluno, onde o ambiente deve funcionar como um empreendimento conjunto, ao invés de relações verticais tipo “superior, inferior entre professor e alunos”.

Do mesmo modo esta atmosfera adulta é condição necessária nas relações grupais.

Aprender a aprender significa a aprendizagem que fica para a vida, independentemente do conteúdo. É um processo de buscar e conseguir recursos para solucionar seus problemas, com e através da experiência de outras pessoas, conjugadas a sua própria.

Segundo Delval (1998, p. 91) o ser humano tem uma propensão natural ao desenvolvimento, no que concerne a receber estimulação e informação, indo atrás das mesmas e, interagindo com o mundo à sua volta, funcionando como uma máquina, cujas engrenagens se estruturam internamente, a partir de interações com o ambiente (estimulações). A estimulação transforma-se no maior nutriente para a máquina funcionar e se especializar. A contribuição que merece destaque para se entender o processo de aprendizagem vem de Henry Wallon, final do século dezenove, que em seus estudos sobre o desenvolvimento da criança, traz insumos para entender o homem em suas relações sociais, partilhava da idéia de que o homem é fruto das relações sociais que estabelece tendo como principais pontos:

- o homem não pode ser explicado somente pela fisiologia;
- o homem é geneticamente um ser social, necessita do outro para sobreviver;
- os indivíduos vão se estruturando conforme a vivência de cada um.

Neste enfoque o ponto central de sua teoria é a afetividade – emoção. O autor afirma que a emoção é tanto fisiológica quanto social. Define que as atitudes das crianças frente ao mundo dependem da lógica automática das situações afetivas onde está inserida que, tanto podem ser negativas, quanto positivas.

A emoção transforma-se em afetividade quando a pessoa é capaz de expressá-la e é o que faz a ponte com o mundo social. A pessoa liga-se ao mundo social pela afetividade que antecede o desenvolvimento da inteligência. Embora emoção e inteligência tenham origens fisiológicas diferentes ambas possuem um objetivo comum: o desenvolvimento do indivíduo que o obriga a conviver em relação, não são linhas paralelas, encontram-se, cruzam-se continuamente. Emoção e inteligência coabitam o mesmo espaço, mas sempre uma ou outra que se sobressai em determinados momentos. Almeida (1999, p. 82) diz:

Emoção e inteligência são duas propriedades inseparáveis da atividade humana; quando não se revelam é porque se encontram em estado virtual. A emoção está sempre presente na vida do indivíduo; mesmo em estados de serenidade ela se encontra como que latente. Portanto, nenhuma atividade por mais intelectual que seja, elimina completamente a presença da razão.

No processo ensino aprendizagem, muitas vezes existe a dificuldade em lidar com as situações emotivas, pelo próprio fato da emoção trazer consigo esta carga explosiva, de fato a emoção pode reduzir a capacidade cognitiva, mas é muito importante que ela possa se manifestar.

Segundo o autor, as situações de emoção exigem uma atuação cortical, ou seja, a manutenção da emoção e da razão (inteligência). Mas não se pode desconsiderar o papel da emoção no processo de aprendizagem, facilitando o processo de construção e aquisição do conhecimento.

Com a intenção de ampliar a compreensão do papel da emoção na aprendizagem de adultos a seguir inicia-se a apresentação do segundo eixo desse referencial teórico.

Moscovici (2002 p. 39) cita o fato de que algumas estruturas do organismo humano como a musculatura e as articulações, quando pouco exercitados, tendem a enrijecer, pela falta de exercício. Ocorre fato semelhante com a mente, com relação a algumas funções psíquicas, favorecendo a instalação de um processo de rigidez gradativa, que se apresenta na forma de comportamentos estereotipados, muitas vezes podendo chegar à radicalização. Também ressalta que o processo de percepção pode funcionar dentro de um padrão limitador, impedindo a compreensão de uma situação, num espectro mais amplo.

Uma das fábulas de *La Fontaine* conta a história de uma raposa que tenta, sem sucesso, comer um cacho de convidativas uvas. Não tendo sucesso, afasta-se dizendo que as *uvas estariam verdes*. A raposa diante da dificuldade apresentada para aprender algo novo, isto é, colher e comer as uvas optou em denegrir e refutar o novo. Qual mecanismo pode ter levado a raposa a apresentar esse comportamento?

Inspirado nessa parábola, Leon Festinger (1919-1989), psicólogo social criou a *Teoria da Dissonância Cognitiva* (1957). Nela o autor afirma que, um indivíduo frente a uma situação nova e desconhecida apresenta um desconforto psicológico. Isso ocorre porque há uma discrepância entre um comportamento e um conceito, isto é uma incoerência entre o que o indivíduo faz e o que tem que fazer frente a essa nova situação. Essa discrepância gera uma tensão e um desconforto que o impulsionam a buscar um ponto de equilíbrio. Como no caso do desconforto causado pela fome, o indivíduo tende a saciar a fome, partindo para a ação. A dissonância aumenta proporcionalmente à discrepância. Para reduzir o desconforto produzido pela dissonância cognitiva a pessoa pode substituir os conceitos antigos pelos novos, buscar novas informações que aumentem a consonância, rejeitar ou relativizar a nova informação.

A tensão proporcionada pela dissonância motiva os indivíduos a mudar de comportamento, pois os impulsiona a buscar a coerência. Por outro lado, pode levar os indivíduos a evitar ou preferir informações que mantenham a acomodação, evitando a dissonância. Isso explica, segundo ele, o fato da seletividade das pessoas tanto das preferências quanto a leituras, programas de televisão, quanto à escolha de amigos e grupos sociais. Existe uma clara preferência em conviver com pessoas com comportamentos semelhantes aos que o indivíduo apresenta.

A teoria da Dissonância Cognitiva tem sido muito utilizada na área da Comunicação, porém traz importantes contribuições para a aprendizagem de adultos. A criação de dissonância provoca uma reação da pessoa levando-a a aprender.

Uma vez criada a dissonância, um pequeno estímulo pode levar à adoção de novo comportamento. Porém, se o estímulo for muito forte a pessoa pode mudar apenas seu comportamento e manter o modelo mental conflitante.

Uma idéia que confirma o pressuposto de Festinger é apresentada por Delval (1988, p.112) onde afirma que uma resistência proporcionada pelo ambiente, força o ser humano a criar novas alternativas ampliando o repertório de soluções.

Mas é importante que tenham referenciais ou “*esquemas*” anteriores, para que se possa construir novos a partir dos primeiros. Dessa forma se uma situação apresentada é inteiramente nova, a possibilidade de solução da mesma é escassa, pois não existem referenciais anteriores.

Aprendemos mais em situações novas que possamos resolver, modificados nossos esquemas anteriores (Delval, p. 112)

Os autores mencionados propõem que devam ser levados em consideração dois aspectos: a mudança da estrutura cognitiva e a aceitação de novos valores.

Com relação à mudança da estrutura cognitiva, é importante considerar as seguintes premissas: mesmo a ampla experiência direta não cria automaticamente conhecimento; alterar a percepção social do indivíduo é essencial na reeducação, pois unicamente por meio dessa mudança de percepção é possível realizar a mudança da ação social do indivíduo; e não basta o domínio do conhecimento para corrigir a percepção errada. É importante não subestimar as dificuldades inerentes à mudança cognitiva, no processo de reeducação, pois representam resistências ao processo tanto quanto as resistências ditas emocionais.

No que concerne a aceitação de novos valores ressalta-se que se trata da percepção. A mudança na percepção de novos fatos e valores e da ideologia da ação, da aceitação real de um conjunto de fatos e valores e a mudança do mundo social percebido, são expressões diferentes de um mesmo processo, que significam a mudança da cultura do indivíduo. Nesse processo de “*aculturamento*” pelo qual o indivíduo passa algumas resistências podem ocorrer como, por exemplo, a “*lealdade para com os antigos valores e hostilidade para com os novos*”. O indivíduo sente-se ameaçado frente ao novo conjunto de valores e reage com hostilidade. Nesse ponto os autores citam Allport que diz que “é um axioma que não se podem ensinar pessoas que, ao mesmo tempo, sentem estarem sendo agredidas”.

Um outro aspecto de relevância é o fato de que para que ocorra a reeducação, quanto aos valores para o estabelecimento de novas aprendizagens, é fundamental a liberdade de aceitação pelo indivíduo. É imprescindível que ele escolha livremente adotar essa nova ideologia de ação.

Importante ressaltar a opinião dos autores quanto à metodologia, pois afirmam que na reeducação, preleções ou a transmissão do conhecimento são de pouquíssimo valor no que tange a mudança de valores e condutas.

Pichon-Rivière psicanalista francês e estudioso da psicologia social contribui na compreensão do processo de aprendizagem de adultos.

O autor entende a aprendizagem como a possibilidade de abordar um objeto, apoderar-se instrumentalmente de um conhecimento para poder operar com ele e conseguir uma incorporação. Isso implica numa mudança com uma seqüela de resistência (Pichon-Rivière, 2005, p. 269).

Percebe a aprendizagem como *práxis*, concebendo esse processo de aprendizagem como um *aprender a aprender* e um *aprender a pensar*. Pois toda aprendizagem passa por uma aprendizagem social e de papéis.

Para tal, o autor trabalha com a técnica de *grupos operativos* que segundo ele são denominados como tal pela operação realizada e que são úteis em qualquer uma das funções, seja na terapia, na aprendizagem ou em qualquer outra atividade ligada ao trabalho,

etc. O objetivo desses grupos é *aprender a pensar*. A técnica do manejo de grupos operativos descritos por Pichon, aproxima-se da técnica analítica, pois pretende trazer para a consciência o que está no inconsciente. Trabalhar o *explícito* para descobrir o *implícito ou latente, tornando-o explícito, num contínuo movimento espiral*. Em termos freudianos é “tornar consciente o inconsciente”.

Pichon-Rivière (2005, p. 269) afirma que “há ruídos que são obstáculos, interferem no processo e a aprendizagem estanca pela intromissão de aspectos colaterais. Como conseqüência, conclui-se que esse obstáculo denuncia uma atitude de resistência à mudança”.

A aprendizagem e a criação consistem no processo de reencontro e de redescoberta. E segundo ele, a experiência de reencontro pode ser angustiante ou gratificante. Diante de uma nova situação ou aprendizagem emergem os denominados medos básicos, representados pelo *medo da perda*, traduzido por um temor em abandonar os vínculos e referenciais anteriores (ansiedade depressiva) e o *medo do ataque* (ansiedade paranóide), um temor sobre o que pode acontecer diante do novo, sentir-se vulnerável e sem instrumentação para lidar com a nova situação. O indivíduo, sentindo-se despreparado para lidar com a nova situação, apresenta essas duas ansiedades que, coexistem e operam de forma complementar, configurando uma resistência à mudança. Diante dessa situação de emergência da dupla ansiedade, o ego lança mão de suas técnicas defensivas. Pichon-Rivière detalha quais seriam essas técnicas defensivas, e ressalta que toda aprendizagem produz uma vivência carregada dos mencionados medos básicos. O fenômeno da aprendizagem leva inevitavelmente à emersão dos medos da perda e do ataque, que dificultam o processo de aprendizagem. Esses dois medos configuram-se em questão importante de solução no processo de aprendizagem. Segundo o autor, obtida essa percepção, com a decorrente atenuação dos medos e das ansiedades básicas, o sujeito modifica sua atitude diante da mudança, tornando-se menos resistente.

Com a finalidade de aprofundar a compreensão de quais técnicas defensivas poderiam ser utilizadas na resistência ao processo de aprendizagem, recorreremos aos conceitos da Psicanálise. Apesar de Freud, o pai da Psicanálise, não ter formulado uma teoria específica de aprendizagem, muito contribuiu com seus estudos sobre o inconsciente e comportamento.

Alguns dos conceitos sobre mecanismos de defesa, resistência e transferência têm sido objetos de discussão para compreensão da aprendizagem. A seguir serão apresentados os conceitos acima, explicando seu aparecimento mediante angústias e conflitos. Segundo Almeida (1996, p. 86), todo conflito, seja no plano consciente ou inconsciente, exige uma tomada de posição, uma definição, resultando em uma opção, em uma escolha. De qualquer forma, sempre haverá uma frustração, pois o desejo nunca é realizado de forma plena. O homem será sempre um ser frustrado e condenado a uma ansiedade básica, a angústia existencial.

No ajustamento dos conflitos o Ego utilizar-se-á dos mecanismos de defesa ou, no seu fracasso, dos sintomas e das doenças.

A primeira defesa estudada por Freud foi a “repressão” por ele denominada de “pedra angular do edifício psicanalítico”. Todas as demais atividades defensivas existiriam para reforçar a repressão ou para dar conta do que sobrou da insuficiência de sua ação.

Os limites entre os vários mecanismos defensivos não são nítidos, pois todos se encontram entre si. Os próprios sistemas sociais erigidos pelo homem, em conjunto ou isolados, podem ser vistos como defesas contra a angústia vital.

Fiquem claro que as defesas são sempre inconscientes, cabendo ao analista apontá-las quando necessário, quase sempre pelos caminhos enviesados das metáforas e analogias. O terapeuta suficientemente bom saberá conter o sadismo de desestruturar as defesas apenas pelo prazer de fazê-lo.

O observador esperto identificará ou intuirá as atividades defensivas no comportamento de uma pessoa, em suas atitudes, no seu modo de falar, no desempenho dos papéis, no seu estilo de vida, na maneira de relacionar-se com o outro. Cuidando-se, porém, para não cometer interpretações selvagens, acanhadas ou fora da realidade.

Os mecanismos de defesa consubstanciam-se em formas de enfrentar a ansiedade (tensão ou desprazer). Classicamente o tema foi inaugurado pelos Freud, pai e filha, com o título “mecanismos de defesa do Ego”. Outros autores, mesmo reconhecendo que a titulação consagrada não sofrerá mudanças, propõem denominações mais condizentes com o entendimento que se foi formando em torno do tema. Assim, “mecanismos de intercâmbio do Ego”, “mecanismos de operação do Ego”, “dinâmica de ajustamento do Ego”, “dinâmica das relações do Ego” e outras.

Em sentido amplo, as defesas são distinguidas com as seguintes variáveis: o lugar psíquico, o agente, a finalidade, os motivos e, por fim, os seus mecanismos.

Historicamente, quatro são os principais nomes que se ligam à montagem da proposição freudiana: o próprio Sigmund Freud, sua filha Anna Freud, o mais dedicado estudioso sobre neurose, Otto Fenichel e Melanie Klein. Os conceitos de Lacan ganham luz própria.

Em *Inibição, sintoma e angústia* (1926), Freud concluiu melhor suas idéias e definiu os mecanismos de defesa como meios usados pelo Ego para obstar a ameaça da ansiedade/ angústia.

Anna Freud, cuidadosamente, chamou a atenção para o perigo de se eliminar as medidas defensivas do Ego, sem estar em condições de ir imediatamente a seu auxílio. Para ela, não seria bom *desiderato* terapêutico “quebrar defesas” apenas por quebrar.

Fenichel alertou para o fato de os conflitos defensivos serem mais complicados do que se pode imaginar à descrição dada pelos *experts*, pois nem sempre ocorreriam isolados e sim em interações complexas. Acrescente-se a isso o fato na noção apontar para vieses diversos, como são o intelectual e o pulsional, o consciente e o inconsciente, dificultando o entendimento operacional do conceito.

Para Melanie Klein todos os aspectos da vida mental, nos primeiros anos de vida, já seriam utilizados pelo Ego, como defesa contra a ansiedade. Com especulações intelectuais ousadas ela postulou que a criança, ao nascer, já tivesse Ego suficiente para vivenciar angústias, fantasias e para construir mecanismos de defesa.

Por tudo, as defesas não devem ser vistas como sinônimo de patologia, mas como o mais primitivo recurso do Ego para permanecer íntegro e integrado. Elas fazem parte da estrutura constitutiva da personalidade, com expressão nítida no seu setor operativo-cultural que é o “papel”. O seu uso adequado ou inadequado, sempre em plano inconsciente e automático, é que definirá os pólos saúde-doença e determinará ou não a função psíquica equilibrada e necessária para a saúde global.

A exposição teórica das várias medidas defensivas (mecanismos de defesa) que se segue é de ordem didática, pois na prática elas podem ser sequenciais, podem superpor-se, podem ser complementares ou até mesmo competitivas entre si.

Os principais mecanismos de defesa, segundo Laplanche e Pontalis (2001 p. 34), em ordem alfabética, são:

**Deslocamento:** Fato da importância, o interesse, a intensidade de uma representação (pensamentos, imagens, recordações) ser suscetível de se destacar dela para passar a outras representações originariamente pouco intensas, ligadas à primeira por uma cadeia associativa.

Esse fenômeno, particularmente visível na análise do sonho, encontra-se na formação dos sintomas psiconeuróticos e, de modo geral, em todas as formações do inconsciente.

A teoria psicanalítica do deslocamento apela para a hipótese econômica de uma energia de investimento suscetível de se desligar das representações e de deslizar por caminhos associativos.

O “livre” deslocamento desta energia é uma das principais características do modo como o processo primário rege o funcionamento do sistema inconsciente.

**Fixação:** O fato de a libido se ligar fortemente a pessoas ou imagens, de reproduzir determinado modo de satisfação e permanecer organizada segundo a estrutura característica de uma das suas fases evolutivas. A fixação pode ser manifesta e real ou constituir uma virtualidade prevalecente que abre ao sujeito o caminho de uma regressão.

A noção de fixação é geralmente compreendida no quadro de uma concepção genética que implica uma progressão ordenada da libido (fixação numa fase). Podemos considerá-la, fora de qualquer referência genética, dentro do quadro da teoria freudiana do inconsciente, como designando o modo de inscrição de certos conteúdos representativos (experiências, imagens, fantasias) que persistem no inconsciente de forma inalterada e aos quais a pulsão permanece ligada.

**Identificação:** Processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo desse outro. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações.

**Introjeção:** Processo evidenciado pela investigação analítica. O sujeito faz passar, de um modo fantástico, de “fora” para “dentro”, objetos e qualidades inerentes a esses objetos.

A introjeção aproxima-se da incorporação, que constitui o seu protótipo corporal, mas não implica necessariamente uma referência ao limite corporal (introjeção no ego, no ideal do ego, etc.). Está estreitamente relacionada com a identificação.

**Negação:** Processo pelo qual o sujeito, embora formulando um de seus desejos, pensamentos ou sentimentos até então recalcado, continua a defender-se dele negando que lhe pertença.

**Projeção:** Termo utilizado num sentido muito geral em neurofisiologia e em psicologia para designar a operação pela qual um fato neurológico ou psicológico é deslocado e localizado no exterior, quer passando do centro para a periferia, quer do sujeito para o objeto. Este sentido compreende significados bastante diferentes.

No sentido propriamente psicanalítico, operação pela qual o sujeito expulsa de si e localiza no outro, pessoa ou coisa, qualidades, sentimentos, desejos e mesmo objeto que ele desconhece ou recusa nele. Trata-se aqui de uma defesa de origem muito arcaica, que

vamos encontrar em ação particularmente na paranóia, mas também em modos de pensar “normais”, como a superstição.

**Racionalização:** Processo pelo qual o sujeito procura apresentar uma explicação coerente do ponto de vista lógico, ou aceitável do ponto de vista moral para uma atitude, uma ação, uma idéia, um sentimento, etc., cujos motivos verdadeiros não percebem; fala-se mais especialmente da racionalização de um sintoma, de uma compulsão defensiva, de uma formação reativa. A racionalização intervém também no delírio, resultando numa sistematização mais ou menos acentuada.

**Recalque:** No sentido próprio. Operação pela qual o sujeito procura repelir ou manter no inconsciente, representação ligada a uma pulsão. O recalque produz-se nos casos em que a satisfação de uma pulsão – suscetível de proporcionar prazer por si mesmo – ameaçaria provocar desprazer relativamente a outras exigências.

O recalque é especialmente patente na histeria, mas desempenha também um papel primordial nas outras afecções mentais assim como em psicologia normal. Pode ser considerado um processo psíquico universal, na medida em que estaria na origem da constituição do inconsciente como campo separado do resto do psiquismo.

Num sentido mais vago. O termo “recalque” é tomado muitas vezes por Freud num significado que o aproxima de “defesa”; por um lado, na medida em que a operação de recalque tomada no primeiro sentido se encontra – ao menos como uma etapa – em numerosos processos defensivos complexos (a parte é então tomada pelo todo), e, por outro lado, na medida em que o modelo teórico do recalque é utilizado por Freud como protótipo de outras operações defensivas.

**Regressão:** Num processo psíquico que contenha um sentido de percurso ou de desenvolvimento, designa-se por regressão um retorno em sentido inverso desde um ponto já atingido até um ponto situado antes desse.

Considerada em sentido tópico, a regressão se dá, de acordo com Freud, ao longo de uma sucessão de sistemas psíquicos que a energia percorre normalmente segundo determinada direção.

No seu sentido temporal, a regressão supõe uma sucessão genética e designa o retorno do sujeito a etapas ultrapassadas do seu desenvolvimento (fases libidinais, relações de objeto, identificações, etc.).

No sentido formal, a regressão designa a passagem a modos de expressão e de comportamento de nível inferior do ponto de vista da complexidade, da estruturação e da diferenciação.

**Sublimação:** Processo postulado por Freud para explicar atividades humanas sem qualquer relação aparente com a sexualidade, mas que encontrariam o seu elemento propulsor na força da pulsão sexual. Freud descreveu como atividades de sublimação principalmente a atividade artística e a investigação intelectual. Diz-se que a pulsão é sublimada na medida em que é derivada para um novo objetivo não sexual e em que visa objetos socialmente valorizados.

Segundo Anna Freud, que aprofundou os estudos de Freud, com relação aos mecanismos de defesa do ego, a resistência é uma força dirigida do ego contra a emergência do inconsciente e, por conseguinte contra o trabalho do analista/ educador. É difícil defi-



nir as várias formas pelas quais a resistência pode se exprimir. Uma delas é através da hostilidade para com o educador, criticando seus comentários, não se sentindo a vontade diante dele, por exemplo.

Existem as resistências ditas intelectuais, em que o sujeito tenta recusar a validade teórica da metodologia utilizada em lugar de procurar clarificar sua própria vida mental. Também existem as resistências intelectuais do tipo inversas, em que alguns membros tornam-se entusiastas da teoria com a finalidade de evitar-lhe a aplicação a si próprios.

Outra forma de resistência consiste no fato do educando ser sempre razoável, recusando qualquer compreensão lógica das emoções; sendo que no tipo inverso dessa resistência, o sujeito flutua em experiências emocionais vagas, sem alcançar a distância e a liberdade necessárias que lhe permitiriam vê-las razoavelmente.

Há algumas resistências que operam de forma mais oculta, dificultando a percepção pelo educador. Por exemplo, com sentimentos de dúvida: “isto tudo seria muito bonito se fosse verdade, mas não sei se é”. Outro exemplo é quando um educando é extremamente educado e cortês com o educador, aceitando e concordando com tudo que ele lhe diz. Essa cortesia pode protegê-lo da revivescência plena de seus conflitos instintivos. A análise das resistências do ego propicia uma boa oportunidade de levar para a consciência as operações defensivas inconscientes desse ego, em plena ação e com isso compreender sua interferência no processo de aprendizagem.

Serão abordadas a seguir algumas questões relacionadas a vínculos transferenciais.

Segundo Pichon-Rivière (1991), o vínculo é um conceito instrumental em psicologia social, considerado sempre um vínculo social, mesmo quando envolve apenas uma pessoa, pois trata de uma relação com outro, entendendo-se este “outro” como pessoa ou objeto, em que se repete uma história de vínculos determinados em um tempo e espaço. O vínculo forma uma estrutura perfeitamente visível e controlável passível de investigação.

Pichon-Rivière (1991, p. 51): “Então, quando deposita sobre o outro sujeito, mediante o mecanismo de deslocamento ou projeção, um determinado objeto interno, estabelece com ele um vínculo fictício, como é, por exemplo, o vínculo transferência”.

Os vínculos transferenciais ou transferência são manifestações de sentimentos inconscientes que apontam para a reprodução estereotipada de situações vivenciadas no passado. Essa reprodução aparece a serviço da resistência à mudança, que evita um relacionamento doloroso, do controle de ansiedades.

O autor descreve que o indivíduo projeta nas diferentes áreas, os vínculos do bem e do mau, numa situação de ambivalência, função básica do ego nessa situação é a preservação do bom e o controle do mau, evitando a fusão de ambos os aspectos num único objeto.

A situação transferencial não é específica da relação terapêutica, está presente em maior ou menor grau em cada ocasião em que um indivíduo encontra com outro, estando presente na vida cotidiana.

Não se pode deixar de mencionar o processo de aprendizagem dentro das organizações. Muitos autores têm se dedicado ao estudo dessa área do conhecimento.

Referenciado por Peter Senge (2005), Chris Argyres, pesquisador de Harvard, que trabalha desde a década de 70 com aprendizagem de adultos dentro das organizações, afirma que as pessoas são programadas desde muito cedo a criar rotinas defensivas, os denominados *modelos mentais*. Estes são representados por *hábitos arraigados*, que determinam as formas de ver e agir diante das situações cotidianas, moldando a percepção

de mundo dos indivíduos. São utilizados com a intenção, segundo ele de “nos proteger do constrangimento e da ameaça que decorrem da exposição de nossos pensamentos”. Essas chamadas rotinas defensivas funcionam como um escudo que tenta nos proteger da dor. As rotinas defensivas são *autobloqueadoras*, ocultando sua própria existência.

Os *modelos mentais* podem impedir a aprendizagem, quando existem abaixo do nível de consciência. E que trazê-los para consciência, desafiando e expondo os *modelos mentais diante das circunstâncias externas*, reconhecendo os padrões de mudança, levará os indivíduos a descobrir novas formas de agir.

Segundo Felá Moscovici (2002, p. 39), frente a situações de mudança, principalmente no que tange o ambiente de trabalho, a percepção dos indivíduos é de que ele está diante de uma ameaça, no que se refere a sua segurança, nível de influência e poder. A ameaça percebida na mudança pode ser real ou fruto da imaginação dos indivíduos, porém suas conseqüências são reais e aparecem na forma de manifestações de defesa, que são batizadas com o nome genérico de *resistência à mudança*.

Uma idéia que corrobora com a apresentada pela autora é de Lewin e Grabb (1945, p. 72), que afirmam que as estruturas cerebrais responsáveis pela criação de imagens visuais “inadequadas”, as ilusões são as mesmas que formam as imagens visuais “adequadas”, isto é coerentes com a realidade. Afirmação essa que vem sendo comprovada pelas pesquisas atuais sobre física quântica.

A resistência à mudança pode se manifestar segundo a autora de duas formas: uma ativa e outra passiva. A forma ativa é uma defesa direta e explícita, através do questionamento da sua validade. A passiva aparece de forma mais dissimulada como ritmo mais lento na realização da atividade, gastar o tempo com atividades supérfluas, burocratização, considerada uma das manobras mais eficazes de resistência, em especial, dentro do mundo organizacional.

O referencial teórico apresentado oferece insumos para compreender o processo de aprendizagem de adultos, a partir da concepção andragógica, da teoria da psicanálise que aborda as interferências emocionais, aspectos estes, que devem ser considerados na abordagem de educação para adultos.

Compreender este contexto é fundamental para orientar a prática de educadores e educandos para a obtenção de um ambiente favorável à melhores resultados.

### 3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com o objetivo de organizar a apresentação dos resultados, optou-se em subdividi-la, apenas para efeito didático, em duas partes. A primeira aborda os aspectos relacionados à metodologia e prática andragógica. A segunda refere-se aos aspectos emocionais envolvidos no processo de aprendizagem de adultos.

Criar um ambiente onde as pessoas sintam-se aceitas e amadas é fundamental para o aprendizado de adultos. Os adultos aprendem constantemente, ajustando-se e adaptando-se a mudanças de papéis e situações e precisam ser provocados. É necessário mostrar a eles que possuem habilidades para aprender com a experiência própria e dos outros.

A metodologia representa um aspecto importante a ser considerado, no processo de aprendizagem de adultos. Preleções ou a transmissão do conhecimento são de pou-

quíssimo valor no que tange à mudança de valores e condutas. Sugere-se então, que a escolha da metodologia deve estar alinhada ao contexto e aos objetivos da aprendizagem.

Todo processo de aprendizagem pode gerar, em qualquer indivíduo, em diferentes graus, um desconforto, pois favorece a emersão de sentimentos como medo, ansiedade, insegurança. Sentimentos esses que vêm à tona pela perda de referenciais anteriores e pela sensação de desconhecimento e despreparo para enfrentar a mudança. A aprendizagem acaba sendo um momento de reencontro e de redescoberta, uma experiência que tanto pode ser angustiante ou gratificante, dependendo da bagagem vivenciada pelo indivíduo e trazida por ele no processo de aprendizagem.

Passando pelos conceitos do referencial teórico encontramos palavras como: dissonância, resistência (utilizada com relação à mudança, à aprendizagem de novos valores e conceitos, como também ao terapeuta, na visão da psicoterapia) medos e ansiedades básicas, mecanismos de defesa e vínculos transferenciais, numa visão psicanalítica, técnicas e rotinas defensivas, mapas mentais, no contexto da aprendizagem organizacional.

Todos eles têm relação com o processo de aprendizagem de adultos, podendo atuar como dificultadores ou facilitadores, dependendo do grau e do contexto em que se manifestam e de como são percebidos e manejados pelos responsáveis pelo processo de aprendizagem. A seguir serão apresentadas algumas idéias que ratificam a afirmação acima.

Com relação à Dissonância Cognitiva, o desconforto psicológico causado ao indivíduo frente a uma situação de aprendizagem ou mesmo a tensão que se forma pela recepção de estímulos externos e do ambiente, estimulam-no a sair da situação de conforto e a agir, impulsionando a aprendizagem. Por outro lado, se o estímulo for muito forte, a aprendizagem pode ficar prejudicada ou dificultada, pois não existem referenciais anteriores que possibilitem a elaboração de novos conhecimentos. Se a nova situação de aprendizagem tiver aspectos em comum com situações anteriores, existe uma maior capacidade de formular novos esquemas e de aprender. Caso contrário haverá maior dificuldade de aprendizagem. Essa informação torna-se relevante para o facilitador, pois ter a informação sobre o nível de conhecimento do grupo a respeito de um conteúdo possibilita gerir o processo de forma mais adequada ao interesse e necessidades do grupo. Outro aspecto é o fato de poder ir preparando o terreno através do aprofundamento gradativo dos conteúdos, possibilitando uma aprendizagem gradativa, num processo de espiral. Um outro aspecto importante referenciado, no que se concerne a aprendizagem de novos valores é o fato de que adultos aprendizes podem permanecer leais aos antigos valores, refutando os novos. Essa situação pode aparecer na forma de um comportamento hostil por parte do indivíduo aprendiz. Um outro aspecto que pode facilitar ou dificultar a aprendizagem passa pela aceitação interna do indivíduo. É imprescindível que o indivíduo escolha livremente adotar uma nova ideologia de ação e não se sinta impelido a fazê-lo por terceiros, dificultando dessa forma a aprendizagem.

Com relação aos conceitos da Psicanálise não há uma afirmação conclusiva de que aconteçam no processo de aprendizagem do adulto, seja na sua relação com o facilitador e/ ou com os demais aspectos envolvidos no processo.

Porém, há indícios que sugerem que possa ocorrer. O que Freud mencionava no início do século passado, sobre a relação paciente-analista, nas releituras feitas por autores da atualidade, citados no referencial teórico, sugerem os mesmos comportamentos para outros tipos de relação, inclusive de facilitador-aprendiz.

Com relação aos mecanismos de defesa, transferência e resistência observaram que não surge como algo prejudicial para o indivíduo, pois o objetivo é preparar o ego

para enfrentar os conflitos, angústias e ansiedades diante de uma nova situação. Por outro lado, quando aparece de forma exacerbada, pode tornar-se patológico ou sintomático, dificultando e podendo bloquear o processo de aprendizagem.

Importante ressaltar que a análise desses fenômenos representa uma boa oportunidade de levar para a consciência as operações defensivas inconscientes, possibilitando ao facilitador trabalhar com esses conteúdos, de forma a facilitar o processo de aprendizagem.

O fenômeno da aprendizagem leva inevitavelmente à emergência dos medos (da perda e do ataque) e das ansiedades básicas (depressiva e paranóica). Esses sentimentos ocorrem, na maioria das vezes, no nível *latente, implícito ou inconsciente*, gerando um desconforto para o indivíduo. Reconhecê-los e trazê-los para a consciência, intervindo no sentido de atenuar esses medos, pode levar à diminuição da resistência à aprendizagem, facilitando o processo.

No que se refere às rotinas defensivas e mapas mentais, mencionados no processo de aprendizagem no contexto organizacional resalta-se que os modelos mentais podem impedir ou dificultar a aprendizagem, quando existem abaixo do nível de consciência. E que trazê-los para consciência, desafiando e tratando-os de maneira aberta, pode levar os indivíduos a descobrir novas formas de agir, quebrando a resistência e facilitando a aprendizagem dentro da organização. A mudança dos mapas mentais inicia pela consciência do indivíduo de que a mudança só se inicia por ele mesmo e que um facilitador nesse caso também pode realizar intervenções que provoquem uma tensão, que leve o indivíduo ou grupo a refletir e chegar às suas próprias conclusões.

Importante salientar que resistências frente a novas situações podem ser consideradas naturais e sadias, desde que aconteçam em um período transitório, dando o tempo necessário para que o indivíduo encontre os recursos para enfrentar essa situação de ambigüidade e insegurança. Ressalta-se a importância de respeitar o indivíduo para que ele se permita a trabalhar com esses conteúdos de forma consciente, no seu tempo e ritmo, como ocorre no processo terapêutico, por exemplo.

Reconhecer a presença dessa gama de sentimentos e atitudes que permeiam o processo de aprendizagem é algo relevante e diferencial na aprendizagem de adultos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como afirma Delval (1988, p. 162), não existem receitas para incrementar a capacidade de pensar e aprender das pessoas, pois cabe a cada indivíduo, perceber suas necessidades de aprendizagem e procurar desenvolvê-las. Porém, fica claro pela pesquisa e considerações realizadas no corpo desse trabalho que a aprendizagem de adultos é um campo vasto e complexo, em que inúmeros aspectos conceituais e emocionais estão envolvidos e correlacionados entre si. “O indivíduo que desenvolve a capacidade de pensar e de encontrar soluções para os problemas é aquele que realmente aprende a aprender e que pode buscar seus próprios conhecimentos” (Juan Delval, 1988, p. 163).

Apesar da afirmação acima, chega-se ao final desse trabalho com um leque amplo de informações que podem contribuir substancialmente para a aprendizagem de adultos. Além disso, compreender mais claramente as variáveis facilitadoras e dificultadoras presentes no processo.

A hipótese inicialmente levantada de que os mecanismos de defesa ou técnicas defensivas fossem dificultadores do processo de aprendizagem de adultos não se comprovou. Apesar do referencial teórico consultado não afirmar de forma conclusiva que os mecanismos de defesa ou técnicas defensivas dificultam o processo de aprendizagem de adultos, há indícios fortes de que os mecanismos de defesa ocorram de forma corriqueira no processo de aprendizagem. Porém, encontra-se na teoria psicanalítica o conceito de que os mecanismos de defesa servem para proteger o ego do sujeito, e que isso, não é necessariamente prejudicial.

A contribuição desta pesquisa para as pessoas que trabalham com a aprendizagem de adultos, seja na educação formal ou organizacional, torna-se um diferencial importante e relevante, porque considera as premissas andragógicas, bem como os aspectos emocionais presentes na relação de aprendizagem. Compreender estes aspectos auxilia o educador na condução desse processo, fomentando uma aprendizagem que objetive a autonomia do indivíduo, como responsável pela gestão de sua aprendizagem. Os educadores passam de responsáveis para co-responsáveis pela mudança e também aprendizes dentro de um novo modelo dialético onde um aprende com o outro e assim por diante. Como afirma Pichon-Rivière (2005):

Ensinar e aprender sempre opera dentro de um mesmo quadro de trabalho, sendo o ato de ensinar e aprender com o ato de inquirir, indagar ou investigar e caracterizar a unidade ensinar e aprender como um a contínua e dialética experiência de aprendizagem em espiral, na qual num clima de plena interação descobrem, ou redescobrem, aprendem e se ensinam.

## 5 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Wilson Castello de. *Defesas do ego – leitura didática de seus mecanismo*. São Paulo: Ágora, 1996.
- DELVAL, Juan. *Aprender a aprender*. Tradução Jonas Pereira dos Santos. Campinas: Papyrus, 1998.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- FREUD, Anna. *O ego e os mecanismos de defesa do ego*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- LAPLANCHE e PONTALIS. *Vocabulário da psicanálise*. Direção de Daniel Lagache. Tradução Pedro Tamen. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- LEWIN, Kurt. *Problemas de dinâmica de grupo*. Tradução de José Paulo Paes. 2. ed. São Paulo: Cultrix.
- MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 10. ed. São Paulo: 2005.
- MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional*. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- . *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 14. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.
- PICHON-RIVIÈRE, Enrique. *O processo grupal*. Tradução Maria Stela Gonçalves. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- . *Teoria do vínculo*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- ROGERS, Carl Ransom. *Um jeito de ser*. São Paulo: EPU, 1983.
- SEGAL, Hanna. *Introdução à obra de Melanie Klein*. Rio de Janeiro: Imago, 1975.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: a arte prática da organização de aprendizagem*. 20. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

UNESCO. *Educação: um tesouro a descobrir*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

### **Obras consultadas**

DEMO, Pedro. *Grandes pensadores em educação: o desafio da aprendizagem, da formação moral e da avaliação*. Porto Alegre: Mediação, 2001.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

LACAN, Jacques. *Seminário, livro 11: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise* (1964). Texto estabelecido por Jacques Alain-Miller. Tradução de MD Magno. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

NASIO, Juan David. *Lições sobre os sete conceitos cruciais da psicanálise*. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.

NASIO, Juan David et al. *O silêncio em psicanálise*. Tradução de Martha Prada e Silva. Campinas: Papyrus, 1989.

PLATÃO. *A república*. Tradução Heloísa da Graça Burati. São Paulo: Rideel, 2005.

SANDRINI, Nádia Maria Soares. *Educação e prática docente*. Palhoça: Unisul Virtual, 2004.

SCHARDONG, Rosmeri. *Educação de adultos no contexto da educação brasileira*. Palhoça: Unisul Virtual, 2005.

### **Referências infográficas**

FESTINGER, Leon. *Teoriadadissonânciacognitiva*. [www.colorado.edu/communication/metadiscourses/Theory/dissonance](http://www.colorado.edu/communication/metadiscourses/Theory/dissonance).

### **Paulo Freire**

*Pedagogia da autonomia*.

*Pedagogia do oprimido*.

*O ato de estudar*.

*Educação como prática da liberdade*.

## **GLOSSÁRIO**

**Afecções mentais:** Doença, enfermidade mental. Estado da alma.

**Delírio:** Desvairamento, perturbação temporária das faculdades intelectuais, motivada por moléstia e caracterizada por excitação mental, desassossego, desorientação, incoerência da fala e muitas vezes alucinações.

**Ego (ou Eu):** Relação de dependência tanto para com as reivindicações do id, como para com os imperativos do superego e exigências da realidade. Embora se situe como mediador, encarregado dos interesses da totalidade da pessoa, a sua autonomia é apenas relativa. Representa eminentemente, no conflito neurótico, o pólo defensivo da personalidade; põe em jogo uma série de mecanismos de defesa, estes motivados pela percepção de um afeto desagradável (sinal de angústia).

**Fase Libidinal:** Etapa do desenvolvimento da criança caracterizada por uma organização, mais ou menos acentuada, da libido sob o primado de uma zona erógena e pela predominância de uma modalidade de relação de objeto. Deu-se em psicanálise maior extensão à noção de fase, procurando definir as fases da evolução do ego.

**Formação de Sintoma:** Expressão utilizada para designar o fato de o sintoma psiconeurótico ser resultado de um processo especial, de uma elaboração psíquica.

**Histeria:** Classe de neuroses que apresentam quadros clínicos muito variados. As duas formas sintomáticas melhor identificadas são: a *histeria de conversão*, em que o conflito psíquico vem simbolizar-se nos sintomas corporais mais diversos, de maior intensidade (exemplo: crise emocional com teatralidade) ou mais duradouros (exemplo: anestésias, paralisias histéricas, sensação de “bola” faríngea etc), e a *histeria de angústia*, em que a angústia é fixada de modo mais ou menos estável neste ou naquele objeto exterior (fobias).

**Libido:** Energia postulada por Freud como substrato das transformações da pulsão sexual quanto ao objeto (deslocamento dos investimentos), quanto à meta (sublimação, por exemplo) e quanto à fonte da excitação sexual (diversidade das zonas erógenas). Em Jung, a noção de libido ampliou-se a ponto de designar “a energia psíquica” em geral, presente em tudo o que é “tendência para”, appetitus.

**Psiconeurose:** Termo usado por Freud para caracterizar, na sua oposição às neuroses atuais, as doenças psíquicas em que os sintomas são expressões simbólicas dos conflitos infantis, isto é, as neuroses de transferência e as neuroses narcísicas.

**Psiquismo:** Conjunto dos fenômenos relativos à psique ou que lhe diz respeito, sendo a psique o conjunto dos processos psíquicos conscientes e inconscientes (a alma, a mente).

**Pulsão Sexual:** Pressão interna que, segundo a psicanálise, atua num campo muito mais vasto do que o das atividades sexuais no sentido corrente do termo. Nela se verificam eminentemente algumas das características da pulsão que a diferenciam de um instinto: o seu objeto não é predeterminado biologicamente e as suas modalidades de satisfação (metas ou objetivos) são variáveis, mais especialmente ligadas ao funcionamento de zonas corporais determinadas (zonas erógenas), mas suscetíveis de acompanharem as atividades mais diversas em que se apóiam. Esta diversidade das fontes somáticas da excitação sexual implica que a pulsão sexual não está unificada desde o início, mas que começa fragmentada em pulsões parciais cuja satisfação é local (prazer de órgão).

**Pulsão:** Processo dinâmico que consiste numa pressão ou força (carga energética, fator de motricidade) que faz o organismo tender para um objetivo. Segundo Freud, uma pulsão tem a sua fonte numa excitação corporal (estado de tensão); o seu objetivo ou meta é suprimir o estado de tensão que reina na fonte pulsional; é no objeto ou graças a ele que pode atingir a sua meta.

**Superego:** Papel assimilável ao de um juiz ou de um censor relativamente ao ego. Freud vê na consciência moral, na auto-observação, na formação de ideais, funções do superego. Constitui-se por interiorização das exigências e interdições parentais.

## **Estilo de liderança de Moisés**

AUGUSTO SOUZA ROMPKOWSKI  
ELENA CAVALCANTI WANDERLEY  
RENATA ALVES GAVA  
ROSA MARIA ALVES CHICHORRO



### **SUMÁRIO**

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO .....                        | 3  |
| 2 | JUSTIFICATIVA.....                      | 3  |
| 3 | PROBLEMÁTICA.....                       | 4  |
| 4 | OBJETIVOS DO TRABALHO .....             | 4  |
| 5 | MÉTODO DE PESQUISA .....                | 4  |
| 6 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....             | 4  |
|   | 6.1 Povo egípcio .....                  | 4  |
|   | 6.2 Povo judeu.....                     | 7  |
|   | 6.3 História de Moisés .....            | 10 |
|   | 6.4 Teorias de liderança .....          | 13 |
| 7 | ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA..... | 16 |
| 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS .....              | 18 |
|   | REFERÊNCIAS .....                       | 19 |
|   | DADOS DE IDENTIFICAÇÃO.....             | 21 |
|   | ANEXOS .....                            | 22 |



**Resumo** – A partir de nosso problema de pesquisa, a identificação do estilo de liderança de Moisés, procurou-se respostas através de levantamento de referências a respeito do tema e análise das teorias de liderança encontradas. Buscou-se levantar dados históricos e relevantes da história de Moisés, bem como as principais teorias descritas sobre liderança, buscando uma pluralidade de visões dentro dos preceitos teóricos da SBDG. O levantamento foi realizado de forma bibliográfica e também através da Internet, e contempla um relato do momento histórico do Êxodo, uma breve descrição da história do povo judeu, e a história, baseada na Bíblia, do líder Moisés. A análise dos dados pesquisados nos possibilitou destacar a importância do treinamento e do aperfeiçoamento do líder de acordo com o seu próprio perfil e história de vida; também a percepção da possibilidade de desenvolvimento de um líder eficaz; e ainda a percepção do estilo situacional de liderança exercido por Moisés, se adequando ao grau de maturidade do grupo e também da execução da tarefa à qual ele se propunha. Destacam-se também alguns comportamentos do grupo em relação a si mesmo e à liderança que comprovam esta inter-relação conforme os estudos realizados na SBDG, confirmando a importância do autoconhecimento do líder e sua dedicação ao seu grupo.

**Palavras-chave** – Liderança. Moisés. Estilos de liderança. Grupo.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa apresentar as percepções dos associados da SBDG quanto ao estilo de liderança de um líder histórico e a relação desta liderança com os resultados e comportamentos do grupo liderado.

A partir do levantamento das características pessoais e psicológicas, e ainda as de liderança encontradas em diversas publicações sobre o Êxodo, pode-se analisar o estilo de liderança praticado por Moisés e a sua eficácia frente à tarefa que este deveria cumprir.

O propósito do trabalho foi o de identificar as características de liderança de um famoso personagem da história e não o de defender um estilo “correto” de liderança. Podemos assim proporcionar um tema de discussão a partir de um estudo de caso conhecido em diversas partes do mundo.

Para tal, conceituamos o termo liderança, conforme o consenso do grupo de trabalho, a partir de diferentes autores.

Para cumprir o objetivo a que se propõe, este trabalho subdivide-se em: contextualização histórica do povo egípcio e do povo judeu; levantamento de referências sobre Moisés e o Êxodo; levantamento bibliográfico acerca do tema Liderança; análise dos dados objetivos à luz de algumas das teorias atuais sobre liderança: a Teoria dos Traços que enfatiza principalmente as qualidades pessoais do líder fatores físicos, habilidades e aspectos da personalidade (Bryman, 1992); outra teoria, ainda pertencente à teoria dos traços, porém mais elaborada (McClelland, 1965/1985) é a da Motivação, motivação para o poder, para a realização e para a afiliação; a teoria sobre Estilos de Liderança principiada por estudos de Kurt Lewin, entre outros pesquisadores da Psicologia Social); a Teoria Comportamental da Administração definida pela gradação de quatro perfis organizacionais (Likert); Teoria das Trocas (Hollander) em que a percepção que os liderados possuem da figura do líder passa a ser tão importante quanto as características do líder; a Teoria Contingencial (Fiedler) que vai explicar como a situação pode interferir na eficácia da escolha do estilo de liderança.

## 2 JUSTIFICATIVA

Pretende-se contribuir para as discussões sobre a liderança e seus impactos no grupo, através da análise da relevância do eu e da capacitação adequada e individualizada da pessoa do líder. Assim intenta-se destacar a importância do preparo e consciência do líder sobre a sua influência no grupo.

Para tal utilizaremos a descrição e análise dos comportamentos e características de Moisés, líder do povo judeu durante o Êxodo do Egito.

Desta forma, estaremos também colaborando para a confirmação da importância da Formação como Coordenador de Grupos e para a continuidade da Instituição SBDG.

### 3 PROBLEMA

A situação-problema abordada neste trabalho é:

*“Quais os estilos de liderança constatados no estudo da figura mítica do líder bíblico Moisés, sob a ótica das principais teorias sobre liderança atualmente existentes?”*

### 4 OBJETIVOS

#### **Objetivo geral**

Realizar um estudo sobre as características de liderança do “ser humano” Moisés durante a condução do grupo judeu no Êxodo do Egito.

#### **Objetivos específicos**

1. Descrever as características do perfil psicológico e humano do homem Moisés.
2. Analisar o comportamento do homem/líder Moisés durante a travessia de 40 anos pelo deserto à frente do povo judeu sob a ótica da dinâmica dos grupos.
3. Comparar as características levantadas do líder Moisés às características das principais teorias sobre liderança .
4. Citar alguns comportamentos percebidos do grupo e suas inter-relações frente às características pessoais e comportamentais do líder.

### 5 MÉTODO DE PESQUISA

O método escolhido para a realização da pesquisa foi o Qualitativo, através de levantamento de referências relativas às características de Moisés, aos estilos de liderança e ao comportamento do povo guiado por ele.

Após o levantamento, compilaram-se os dados obtidos e realizou-se a análise sob a ótica das teorias sobre liderança pesquisadas para confirmação ou não da hipótese.

### 6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 6.1 O povo egípcio

A região onde hoje se localiza o Egito (norte da África) era habitada no período Paleolítico por homens da região e de qualquer outra parte, sem ainda nenhum indício de organização social. Viviam à mercê da natureza, alimentavam-se de amoras silvestres, raízes e carne de animais selvagens. Não tinham moradias permanentes, mas aos poucos foram aprendendo a confeccionar instrumentos de pedra, a plantar, e a arrebatar animais para criação. Neste período conhecido por Neolítico já se tem conhecimento dos povos migrantes, dentre eles os líbios vindos do Noroeste, os semitas do nordeste, e os negros do sul. Estes foram os antepassados que deram início ao povo egípcio dos dias atuais.

Os fatores geográficos que diferenciavam o Egito de outros países da época e que marcaram toda a origem e desenvolvimentos de sua civilização foram mais especificamente três: o Egito é um oásis, tem um clima saariano, e é aproximadamente dez vezes maior em comprimento do que largura.

Heródoto, historiador grego, escreveu que o Egito era um presente do Nilo, porque sem o rio não haveria esta extensão de terra fértil e verde sendo mais uma parte do deserto. O termo Oásis é de origem egípcia representando este fenômeno. Há um porém, um oásis não é só uma mancha verde sobre uma extensão de terra amarela, é na realidade a união de um “conjunto de condições físicas e humanas tão intimamente associadas, que bastaria faltar uma para que o oásis deixasse de existir”. Num clima saariano, estas condições são em número de três: deve-se ter água, terra arável e trabalho humano. Água sem terra arável é um poço apenas, terra arável sem água é o deserto, água e terra sem trabalho humano não produzem nada, porquanto a terra, mesmo boa precisa de irrigação sob um clima antes de tudo árido.

Egito e Nilo são uma coisa só, o Nilo nasce na África Central e nas montanhas da Etiópia; é o rio mais extenso da África e o segundo do mundo em comprimento.

O que o tornou precioso para a formação da civilização Egípcia, é que, sofrendo o efeito das monções, ou seja, chuvas tropicais (no verão) anuais que caem na Etiópia, o rio transbordava e inundava a região, e quando as águas retornavam ao seu canal em dezembro deixavam um abundante depósito de terra, ou lodo, sobre a região que foi coberta. Essas águas da cheia são oriundas principalmente das chuvas dos planaltos da Abissínia que, por estar a uma distância mais curta permite que as águas não sofram evaporação e o fenômeno possa ocorrer exatamente no pico do verão saariano em julho e agosto onde as máximas de temperatura acontecem. O solo do Egito nesta época ficava submerso, estação em que o Sol estaria esturricando-o. Durante o inverno, as águas baixas regulares graças ao afluxo equatorial, seriam suficientes para alimentar as culturas de irrigação, por meio de diversos sistemas de elevação da água. O lodo ou húmus que restava deste processo enriquecia sempre o solo do Egito que chegava a permitir duas ou três colheitas por ano.

A ocupação humana do Egito concentrou-se em torno de pontos d'água e nas margens do Nilo, garantindo uma presença constante de população no vale.

Os egípcios precisaram muito cedo aprender como controlar as enchentes e fazer reservas de água para poder viver na região, portanto desde o início perceberam que não conseguiriam fazer sozinhos o trabalho. Todos os habitantes tiveram de trabalhar juntos. Quando um grande número de pessoas trabalha em conjunto, há necessidade de chefes para planejar e dirigir o trabalho, daí ter que existir um governo. Quando as pessoas trabalham juntas sob um governo, logo começa a construir cidades, fabricar coisas, a negociar com vizinhos e com outros povos.

Outra razão do crescimento tão rápido desta civilização foi o fato de estarem em grande concentração no vale. As pessoas quando vivem dessa maneira têm que competir umas com as outras, trocam idéias e se tornam curiosas.

Antes do ano 3.000 a.C., os egípcios possuíam um governo, viviam em cidades, utilizavam metais e sabiam escrever. Também modelavam cerâmica com as mãos, tendo depois desenvolvido a roda horizontal giratória...

Quando aprenderam a trabalhar com metais (misturando estanho e cobre para obter bronze) puderam fabricar utensílios, deixando de fabricar os de pedra que era o recurso de então. Esta descoberta estimulou outras dando amplitude à criação de outros inventos.

Os egípcios aprenderam a escrever por si mesmos, a partir do crescimento do governo e do comércio. Estes se tornaram tão complexos que tinham de descobrir uma forma de registrá-los. Criaram um alfabeto e utilizaram figuras chamadas hieróglifos para representar as letras. O papel de escrever que os egípcios inventaram foi usado pela maior parte do mundo antigo. Era produzido pela compressão de tiras lisas cortadas das hastes da planta papiro. Também contavam seus dias pelas revoluções da lua, ou calendário lunar, depois de 2850 a.C. adotaram o calendário civil de 365 dias do ano.

Os egípcios também ficaram muito conhecidos no mundo antigo por serem religiosos. O historiador grego Heródoto escreveu “Os egípcios são religiosos além da medida, muito mais do que qualquer outra nação”.

A sociedade egípcia antiga tinha um grau de exigência muito grande para com seus deuses e mortos, mais do que consigo mesma. Quando erigiam seus “castelos de milhões de anos” (pirâmides) ou “casas da eternidade” (mausoléus) traziam de muito longe e a custos elevados as pedras, metais e madeiras de lei. Mais do que venerar a morte, essas atitudes tinham sua origem no agradecimento de poder usufruir a vida agradável às margens do Rio Nilo. Por essa mesma razão buscavam formas de aproveitar dos bens desse mundo até nas tumbas.

A sociedade egípcia era minuciosamente organizada, do mais simples cidadão até os faraós. Dentre muitas organizações da civilização, citaremos a dos servos e escravos promovendo um parâmetro para situar o povo judeu (que descreveremos abaixo).

Os *servos* eram pagos, mantidos por quem os empregava com seus próprios meios. Exerciam várias funções, como de escutadores (aqueles que ouvem o chamado); os *chemsu*, que tinham a função de acompanhar seu senhor em suas saídas e auxiliá-lo no que fosse preciso, carregando coisas, colocando tapete no chão para que sentasse, limpando o chão etc.; os copeiros ou *uban* (que significa vaso) eram oficiais da alimentação que serviam à mesa. Eram de grande importância, pois não só recebiam confidências como davam sugestões em momentos oportunos. Ao que tudo indica, estes eram servos livres. Podiam deixar o serviço em que estavam e empregar-se em outro.

*Escravos*: eram os *hemu* ou *beku*, tratados com dureza e, se fugissem, eram imediatamente perseguidos e castigados. A maior parte dos escravos era de origem estrangeira, capturados em batalhas. Podiam ser alugados ou vendidos por seu senhor. Havia o costume de dar nome egípcio imediatamente à aquisição do escravo, o que, é provável, tenha acontecido com José de Canaã (personagem bíblico).

Quanto à população, o Egito não pode ser considerado raça pura em época alguma. A base desse povo, até pela própria geografia é essencialmente africana. O elemento dominante parece ser o hamítico, ou povo aparentado com outros povos da África do Norte e do Leste, tais como os bedjas da África oriental e os berberes da Líbia, dos quais descendem os atuais tuaregues e cabilas. Somados a esses, existem elementos semíticos que a eles se associaram vindos do Norte, do Sul, e do deserto arábico. Também é difícil determinar o número de habitantes do Egito antigo. Com base em documentos gregos e romanos, em geral a população oscilava em torno de sete milhões de habitantes. Durante sua história o Egito teve períodos de expansão e retração populacional, devido a conquistas e perdas de cidades e territórios.

## 6.2 O povo judeu

Na história identificamos que são dois os povos criadores da civilização humana: o helênico e o hebreu. O povo helênico sucumbiu quando as falanges macedônicas e as legiões romanas lhe mostraram a vida sombria, grave e sem sorrisos, como as que haviam conhecido; então sua sabedoria transformou-se em excentricidade. O hebreu, ao contrário, permaneceu vivo em meio a impérios que se extinguíam, porque soube dar à vida um fim determinado e ponderado. Querendo, pode-se chamar a este objetivo do povo israelita “a moral pura” e, ainda que a palavra esteja muito aquém da idéia, o que interessa destacar é que o povo judeu entendeu que seu dever é tomar a sério essa “moral pura”.

Para que se possa compreender isto, é necessário conhecer, ainda que sumariamente, a história do povo de Israel. Portanto, daremos uma síntese dos acontecimentos pelos quais passou o povo judeu, desde os tempos mais remotos.

Corria o ano 2140 (a.C.), ou seja, há mais de 4.100 anos atrás. Um homem inspirado chamado Abraão, habitante da alta Mesopotâmia, recebeu de Deus a ordem de abandonar sua cidade natal e estabelecer-se num país que lhe seria designado, fundando ali um povo que seria cumulado de favores e objeto de especial predileção. Abraão estabeleceu-se com seus rebanhos no país de Canaã. Seu poder patriarcal passou a seu filho Isaac e deste para Jacob que depois o passou para seus doze filhos. Um destes, chamado José, vendido como escravo ao Faraó, rei do Egito, soube captar tal prestígio e autoridade, que chegou a ser vice-rei do Egito. Nesta qualidade chamou seus irmãos e lhes entregou a terra de Goshen para que a cultivassem e vivessem de seus produtos. Os israelitas tornaram-se tão numerosos e fortes, que os reis do Egito, temerosos de sua importância, os submeteram a dura escravidão, acabando por decretar a morte de todos os filhos varões que nasceram naquele povo. Porém Moisés, um desses meninos, jogado às águas do Nilo, foi salvo pela filha do Faraó e educado na corte do rei. Mais tarde esse menino seria o libertador daquele povo e seu legislador. Efetivamente, por decreto divino, Moisés organizou o grande êxodo dos israelitas, que segundo a Bíblia foi de 600.000 homens. Em busca da Terra Prometida atravessaram o golfo ocidental do Mar Vermelho e passaram 40 anos no deserto experimentando todas as dificuldades da vida nômade. Ao pé do Monte Sinai, Moisés deu aos israelitas o Decálogo, ou seja, os Dez Mandamentos, supremo código moral da humanidade.

Antes de morrer, Moisés nomeou como seu sucessor Josué, o qual, depois de atravessar o Jordão e derrotar os inimigos que se opunham à sua marcha vitoriosa, distribuiu as terras conquistadas entre as doze tribos. Josué foi sucedido pelos Juízes, entre os quais Jefté, Sansão e Débora, que legou um canto lírico de grande magnitude. O último dos juízes foi Samuel, que a pedido do povo, mudou a forma de governo e instituiu a monarquia, nomeando Saul como primeiro rei. Morto Saul, entre vitórias e derrotas, foi David ungido como rei e a este sucedeu seu filho Salomão, o qual levou o país ao cume da felicidade e causou a admiração de todo o Oriente e Ocidente por seu saber e sua sagacidade.

Após a morte de Salomão, seu reino foi dividido entre Roboão, seu filho, e Jeroboão, seu adversário; o primeiro contava com duas tribos e o segundo com dez, tendo havido entre eles uma luta constante. As nações vizinhas aproveitaram-se desta discórdia para sua própria expansão e o povo de Israel perdeu assim o caráter específico que lhe havia assegurado o rei Salomão.

Depois de uns poucos anos de reinado, Roboão foi vencido, primeiro por Sisac, rei do Egito, que tomou Jerusalém e se apoderou do Templo e dos tesouros reais, e segundo por Nabucodonosor, rei da Babilônia.

Pelo trono de Israel desfilaram então alguns reis indignos como Ahab, Joram, Jezebel e Atalia. Todos estes acontecimentos foram prelúdios da grande derrota que sofreu o povo hebreu ao cair em mãos de Senaquerib e Salmanasar, que o levaram cativo para a Assíria. Começou assim o grande êxodo; os judeus choraram, se desesperaram, procuraram consolo nas palavras dos profetas, e o judaísmo ampliou seu campo. Já não era a religião do pequeno povo que vivia à margem do Jordão. Os exilados haviam rompido o círculo do nacionalismo e acercavam-se do universalismo; e quando por fim Ciro, destruído já o império assírio, permitiu aos desterrados que voltassem a seu país, Esdras e Neemias trabalharam para formar novamente um povo, ao qual proporcionaram uma moral mais elevada que a anterior.

Parte do território onde o povo se estabeleceu foi chamada Judéia e seus moradores receberam o nome de judeus. Povoaram novamente as cidades e obtiveram permissão para reconstruir o Templo e as muralhas de Jerusalém. A forma de governo daquele novo Estado foi uma espécie de república teocrática. O povo vivia tranqüilamente, refazendo-se do abatimento de que havia sido vítima durante os anos de cativeiro na Babilônia. No tempo dos selêucidas, sírios de forte influência cultural helênica, o povo judeu sofreu muito novamente, pois estes soberanos o sobrecarregavam de impostos e o perseguiram por sua religião.

E enquanto os doutos sábios trabalhavam pelo desenvolvimento da moral do povo, a política ia piorando de dia a dia. Uma espada mais pesada e mais forte que a dos gregos, a de Roma, havia chegado ao Oriente. Os judeus, com suas lutas religioso-filosóficas e com seu Deus, muito acima dos do Panteão Romano, molestavam os imperadores que viam neles uma causa perene de tumultos.

E começou a guerra judaica.

Durante anos luta seguiu e por muitos meses foram sitiados Jerusalém e seu santuário; e no ano 70 (a.C.) o imperador Tito conseguiu entrar na cidade: incendiou o templo, assassinou e vendeu a maior parte de seus habitantes, começando assim para o judeu o exílio que durou dois mil anos.

Parte dos judeus imigrou para as regiões asiáticas; outros fixaram sua residência no ocidente, enquanto os judeus de Alexandria, os já helenizados, continuaram vivendo no mesmo ambiente e desenvolvendo sua cultura à sua maneira.

No ano 350, ao subir Constantino ao trono, começou contra o povo judeu uma política de coação, atenuada, no entanto nas regiões onde os judeus sujeitaram-se ao islamismo, pagando pesados tributos para poder de esta forma dedicar-se tranqüilamente ao comércio, como em Bagdá, Cairo e toda a Espanha muçulmana.

Assim, no século IX houve comunidades judias no Cairo, Fez e Marrocos, enquanto na Babilônia, uma vez conquistada a Pérsia pelos muçulmanos, vinha ocorrendo o mesmo fenômeno. O povo judeu, portanto, pôde continuar seu desenvolvimento cultural somente nos países muçulmanos, onde tinha uma vida mais tranqüila, igual a dos outros povos, e dedicar-se a qualquer tarefa ou ocupação.

Em troca, no mundo cristão, à medida que o cristianismo ia ganhando terreno no monopólio das fontes de riqueza dos países do Ocidente, ia a influência judaica pouco a pouco voltando ao estado de prostração em que esteve mergulhada nos últimos tempos do império romano. Os judeus não podiam ter autoridade alguma sobre os cristãos; eram afastados dos cargos públicos e eram privados dos direitos de cidadania quando implicava em algum cargo de autoridade, como ter escravos, servos e até criados domésticos.

Os cristãos deviam evitar todo contato social com os judeus, os quais deveriam ter uma marca ou distintivo em suas roupas ou em alguma parte visível do corpo.

Desta maneira, os antigos hebreus e agora os judeus que eram um povo essencialmente agrícola, sem aptidão especial e sem gosto pelo comércio, viram-se obrigados, na sua qualidade de estrangeiros numa população urbana e mercantil, a mudar suas características de vida. A partir da época feudal, especializaram-se cada vez mais no comércio e na medicina, que podiam exercer pois lhes eram vedadas todas as outras profissões. O judeu, por causa das leis canônicas, chegou a ser banqueiro por excelência, e “judeu” e “banqueiro” tornaram-se vocábulos sinônimos. Desta maneira foram criando tanto inimigos como credores e, ao despertar o espírito comercial quando a submissão às leis canônicas foi decaindo ante o imperativo da luta pela existência, o capitalista cristão perseguiu no judeu o competidor e detentor de um monopólio produtivo.

Os judeus, que sob certos aspectos são considerados como um dos povos que tem vivido mais recolhido dentro de si mesmo e que, apesar das perseguições, conservaram incólume sua doutrina, viveram durante os tempos medievais e uma parte da idade moderna, encerrados numa espécie de “círculo de ferro” chamado gueto.

A Reforma, a partir de 1517, num primeiro momento foi favorável aos judeus, pois o protestantismo modificou em parte a psicologia da época ao promover um maior interesse pelos estudos bíblicos, contribuindo assim para fazer luz sobre o passado e afirmando que a fé repousava sobre o Antigo Testamento. Observam alguns autores que Lutero com isso esperava poder converter os judeus para sua nova igreja. Depois de duas décadas, entretanto, vendo que não tinha conseguido seu intento, ele mudou de tática e passou a atacá-los violentamente. Vieram então os dias amargos pelos quais os fez passar o fundador do protestantismo. Ele tornou-lhes a vida extremamente sombria com seus escritos e suas publicações nos quais pregava que os judeus deviam ser mortos queimados ateando-se fogo às sinagogas enquanto rezavam. Quinhentos e poucos anos mais tarde, essas pregações foram utilizadas pelos nazistas para embasar sua tentativa de extermínio do povo judeu.

A Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, ao estabelecer o princípio de liberdade religiosa e de igualdade, produziu praticamente a emancipação dos judeus. Napoleão, apoiando este movimento nos anos de 1806-1807, convocou em Paris o grande Sanedrim.

Na Alemanha e na Áustria a época moderna caracteriza-se, no início, por uma grande tranqüilidade para os judeus. Em Hamburgo, no século XVI, os anussim puderam constituir uma comunidade importante; e em fins do século XVIII, também na Alemanha, começou o movimento de emancipação conseguida na Áustria nos anos de 1869-70.

Mas o alemão carrega em si, desde séculos, o ódio ao judeu. Nos tempos medievais ele matava em nome da cruz; depois, com a ascensão do nazismo extermina em nome de um mito racial. O fato é que sempre na Alemanha havia sede de sangue judeu e se procura na história uma causa para derramá-lo. E é por isso que, apesar da emancipação, ainda que o judeu alemão haja dado à sua nova pátria o melhor de si mesmo e sua maior glória com homens como Hertzl, Ehrlich, Einstein e Freud, o alemão não pode eximir-se de seu anti-semitismo. A vida judaica na Alemanha e na Áustria nunca teve o alento liberal que se podia respirar na França, na Itália, na Inglaterra e na América. A emancipação foi praticamente uma palavra, nunca um feito; tudo o que aconteceu na Alemanha desde 1933, e nos países dominados pelos nazis, não foi mais que uma consequência atávica do ódio profundamente arraigado nos corações teutônicos.

Na Holanda, depois da expulsão da Espanha, foram-se formando distintas comunidades judaicas, entre as quais se celebrou a de Amsterdã. Sua situação ali foi sempre



boa, conseguindo-se logo a emancipação. Até a invasão nazista em 1940 continuaram gozando de todos os seus direitos.

Em novembro de 1947 a Organização das Nações Unidas (ONU) votou pela partilha da Palestina para a criação de dois países, um para os judeus e outro para os árabes palestinos. E em maio de 1948, após dois mil anos de espera pelos judeus, David Ben Gurion proclamou a independência do Estado de Israel.

### 6.3 História de Moisés

O povo hebreu, no Êxodo do Egito para a chamada Terra Prometida – Canaã –, foi conduzido por Moisés, chamado de um “líder verdadeiro” deste povo (Mastral e Mastral, 2004).

Para os cristãos e judeus, a história do êxodo israelita, liderado por Moisés (e segundo a Bíblia, sob ordens divinas) representa a libertação espiritual do reino do pecado (representado por Faraó e o Egito) para o reino de Deus (que por sua graça manifesta a libertação a um povo que se passa a assumir como tal, e pertença de Deus) (Wikipédia, 2006).

Ele foi líder, libertador, estadista, legislador e juiz. Além de ter sido responsável pelo início da história de Israel enquanto nação, teve também a honra de começar a escrever a bíblia, sendo de sua autoria os cinco primeiros livros (Prof. Andrade).

Segundo a Enciclopédia Wikipédia (2006), Moisés é o autor dos cinco primeiros livros bíblicos, o *Pentateuco*, e é ainda o personagem principal dos quatro últimos: Êxodo, Levítico, Números e Deuteronômio. É visto pelos judeus como seu principal legislador, pois teria definido as leis e regras de conduta ao povo de Israel, e sido um de seus principais guias espirituais.

De acordo com a Bíblia, ele seria hebreu, da tribo de Levi, o mais novo de três filhos (irmãos: Miriam e Arão) do casal levita, Amram e Jocabed. O casal o escondeu durante seus três primeiros meses de vida, evitando que fosse alvo de uma chacina decretada pelo faraó (este ao ver que este povo judeu se multiplicava em número (Ex 1:15-16), ordenou a morte de todos os meninos recém-nascidos). Quando não foi mais possível esconder a criança, os pais o colocaram em um cesto no Rio Nilo, acreditando que ele poderia ser salvo. A criança, acompanhada pela irmã de longe, foi encontrada por uma das filhas do Faraó e retirada do rio, o que deu origem ao seu nome Moisés (Móshe, מֹשֶׁה, Mošeh, מֹשֶׁה, Musa, Musse) significando, para os hebreus, “extrair” ou “tirar de” e para os egípcios, “renascido”.

Segundo o site Geocities, “seu nome, originalmente, seria *Tutmoses*, o que significaria ‘filho de Tut’. Eles (judeus), certamente subtraíram o primeiro nome, por se identificar com um Deus pagão, e ficou apenas Moses, que deu MOSHE, em hebraico.”

O período em que Moisés teria vivido é incerto, porém de acordo com estudos sobre o povo egípcio, os faraós da época e comparativos bíblicos, acredita-se que tenha sido entre 1200 e 1500 a.C. Quanto aos faraós da época, acredita-se que aquele que decretou a morte das crianças judias recém-nascidas teria sido Ramsés I, da 19ª Dinastia, que reinou por apenas um ano deixando o reinado para seu primogênito Seth. Ramsés II,

o faraó que Moisés enfrentaria para a retirada do povo hebreu, teria sido criado como seu “primo”.

Sua irmã, Miriã, sugeriu à filha do faraó que chamasse uma hebréia para amamentá-lo. Aceita a sugestão, Moisés foi criado pela mãe verdadeira até cerca de quatro anos de idade como ama de leite. Com a convivência com a sua mãe verdadeira, provavelmente ele teve contato com a cultura hebraica e a fé no Deus hebreu. Somente um autor, judeu, defende que Moisés teria consciência de suas diferenças de pele, estrutura e criação em comparação com o povo egípcio, o que fez com que buscasse suas origens, observando o cotidiano e sofrimento do povo como escravos (Asch, 1958).

Sua criação e educação aconteceram na alta hierarquia, junto à realeza egípcia, distante do Faraó como todas as crianças. “E Moisés era instruído em toda a sabedoria dos egípcios, e era poderoso em palavras e obras” (Atos 7:22). Ficou familiarizado com a vida na corte de Faraó, com toda a pompa e grandeza da adoração religiosa egípcia. Foi educado na civilização mais adiantada daquele tempo, na escrita e na literatura, com um treinamento que o preparava para um alto cargo, ou até mesmo para o trono do Egito (Mastral e Mastral, 2004).

Com 40 anos, provavelmente durante uma vistoria nas obras dos Templos, Moisés presenciou a agressão a um escravo hebreu por um feitor egípcio, e agiu violentamente matando o feitor. Sua reação parece ser desproporcional para alguém da alta hierarquia. Em seguida, ele tenta apartar uma briga entre dois judeus, que o ignoram. Estes dois acontecimentos provavelmente afetaram muito Moisés, o fazendo fugir do Egito. Alguns autores sugerem que a fuga existiu por medo do faraó que o estaria procurando para matá-lo. Mastral e Mastral (2004) sugerem que Moisés seria forte e arrogante como a realeza egípcia, o que não permitiu que ele aceitasse os acontecimentos e ocasionou sua fuga de forma impulsiva, ao invés de enfrentar o acontecido. Os mesmos autores acreditam que Moisés não estivesse satisfeito no Egito, não havia nem se casado com 40 anos, “parecia que não tinha fixado raízes”, comentam eles.

No deserto, Moisés perde o contato com o Egito e anda errante. Em uma fonte de água, salva algumas moças de ladrões e é convidado pelo pai das moças a ficar em sua casa. Este homem, um Sacerdote Midianita, Jetro, veio a ser seu sogro, entregando-lhe sua filha Zípora. Com ela, Moisés teve um filho, Gerson e tornou-se pastor das ovelhas do sogro no deserto e lá ficou por 40 anos. Ali ele adquire um conhecimento profundo do deserto, o que seria muito utilizado mais tarde. Este período é pouco descrito na Bíblia, porém parece ter servido para Moisés adquirir o conhecimento necessário do deserto para o que teria que fazer depois. No final destes 40 anos, há o “chamado de Deus” (Ex 3:1-22) através de uma sarça ardente no Monte Sinai, para retirar o povo hebreu da escravidão e levá-lo à Terra Prometida.

Mesmo colocando vários empecilhos a este chamado, como sua dificuldade de fala, Moisés aceita o desafio. Parece que já haviam acontecido mudanças em seu caráter, pois daquele homem que enfrentava tudo sem medo, no Egito, agora, a maturidade e humildade pareciam fazer parte de sua personalidade (Mastral e Mastral, 2004).

Agora decidido a tirar o povo da escravidão do Egito, Moisés vai enfrentar o Faraó, o que não havia feito antes da fuga. O Faraó nega a saída dos escravos, conforme era previsto. Então Deus envia pragas ao Egito para forçar o Faraó a libertar os judeus. Após a décima praga, a morte dos primogênitos, o Faraó permite a saída do povo, mas logo se arrepende e inicia uma caçada aos escravos.

Com o objetivo de acabar com o sofrimento do povo, uma multidão de pessoas segue a Moisés em busca da liberdade (seiscentos mil homens além de mulheres, crianças

e estrangeiros). Para a saída do Egito, era necessária uma travessia pelo Mar Vermelho. Segundo a Bíblia, Moisés ordenou que este se abrisse, e o povo passou por um corredor de águas, a seco. Quando chegaram os soldados egípcios e o Faraó, este corredor se desfez, matando-os afogados. Após a morte dos egípcios se percebe a confiança do povo em seu líder: “o povo temeu ao Senhor, e confiaram Nele, e em Moisés, seu servo.” (Êxodo 14:31). Este texto bíblico demonstra a confiança do povo após a travessia pelas águas.

Mastral e Mastral (2004) destacam as qualidades de Moisés que o classificariam como líder:

- Perseverança: ele não desistiu de cumprir sua tarefa, mesmo com todas as negativas do Faraó;
- Obediência: Moisés era obediente às ordens do seu Deus, o que o fazia ter certeza da vitória perante o povo;
- Ousadia e coragem: sua coragem na frente do Faraó, revelou sua certeza quanto ao objetivo e o seu comprometimento com o destino daquele grupo;
- Confiança: Moisés demonstra muita confiança em seus objetivos e que tudo dará certo, passando confiança aos seus liderados.
- Fé: Moisés não desiste daquilo em que acredita e persiste em seu objetivo.
- Iniciativa e eloquência: tanto no convencimento de Faraó como na condução do povo, Moisés necessita se colocar com segurança e o faz.

Moisés conhece o trabalho que tem que fazer, tem um objetivo claro e determinação para cumprí-lo até o fim. Tornou-se o professor de um grupo de pessoas que nasceram escravos e que precisavam saber como viver do lado de fora do Egito.

De acordo com Keller (1978), o trajeto utilizado na condução do povo, pelo sul, foi mais longo, pois o que poderia ser mais curto, paralelo à costa do Mar Mediterrâneo, era o mais vigiado. A chegada às proximidades da terra de Canaã levou dois anos. Porém o povo teve medo de guerrear com os habitantes da nova terra, e Moisés teve que recomençar a caminhada. Durante os próximos 38 anos, os Judeus vagam pelo deserto. É nesse período que Moisés encontra Deus no Monte Sinai e recebe os 10 mandamentos.

A explicação bíblica para tantos anos “errantes” pelo deserto, seria que este povo, teimoso e servil precisava ser extinto para que um novo, mais forte e experiente, além de crente na promessa divina, se desenvolvesse e conquistasse a nova terra.

Durante toda a travessia, Moisés coloca as leis de convivência deste povo, ensina como deveria ser construído o Templo para adoração a Deus, julga e determina a punição para os que contrariavam os mandamentos, além de realizar milagres para a alimentação do povo. Mesmo assim por diversas vezes o povo desafiou e questionou a sua liderança, reivindicando a volta para o Egito, principalmente pela falta de comida. Mesmo ocorrendo diversos milagres, o povo continuava a reclamar, como quando construíram um bezerro de ouro para adorarem, durante a saída de Moisés para falar com Deus no monte. Em um dos episódios de questionamento do povo, Moisés se irrita e toma para si a possibilidade de realizar milagres para o povo, desobedecendo a Deus. Isso tem como consequência o impedimento da entrada de Moisés em Canaã.

Moisés morreu com 120 anos, aparentemente de “velhice”, no Monte Nebo, junto às Campinas de Moabe. Depois da morte de Moisés, o seu sucessor Josué atravessa o rio Jordão, ganha a batalha de Jericó e conduz os judeus a Canaã.

## 6.4 Teorias de liderança

Liderança tem sido tema de uma quantidade muito grande de livros que na atualidade tentam, sem ainda o conseguir, explicar a eficácia de pessoas responsáveis por grupos em situações críticas. Ou seja, como diz Bergamini (1994), ainda não existe um consenso quanto à definição do fenômeno da “liderança” e, na obra citada ela transcreve: “Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir” (Bennis e Nanus, 1988, p. 5).

Nosso objetivo é descrever algumas das teorias de liderança que abordam características da liderança exercida por Moisés na condução do povo hebreu à terra prometida após a saída do Egito.

Yukl (apud Bergamini, 1994), ao fazer uma revisão nos trabalhos que foram pesquisados neste último quarto de século, relaciona um elenco de diferentes pontos de vista, como, por exemplo:

1. Liderança é o “comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (Hemphill e Coons, 1957, p. 7).
2. Liderança é “um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo” (Janda, 1960, p. 35).
3. Liderança é “influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos” (Tannenbaum, Weschler e Massarik, 1961, p. 24).
4. Liderança é “uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados...serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada” (Jacobs, 1970, p. 232).
5. Liderança é “o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação” (Stogdill, 1974, p. 411).
6. Liderança é “o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização” (Katz e Kahn, 1978, p. 528).
7. Liderança é “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo” (Rouch e Behling, 1984, p. 46).

Em todas essas definições, aparecem dois elementos comuns: liderança está ligada a um fenômeno grupal e trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

Segundo Hollander (1978), *apud* Bergamini (1994), liderança não é apenas o cargo do líder, mas envolve os esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

E ainda, segundo Bass (1990), *apud* Bergamini (1994) reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio do seu próprio exemplo.

Embora coexistam inúmeras definições de liderança fica claro que todas são complementares, pois abordam diferentes aspectos a respeito do contexto e do processo deste relacionamento interpessoal.

Tão importante quanto o comportamento do próprio líder, são importantes os liderados e as contingências do momento e do ambiente.

Também Maccoby (1977, apud Bergamini, 1994) vai definir liderança a partir de quatro grandes funções: pôr em funcionamento uma política, pensar uma estratégia, mobilizar equipes e alianças, e criando uma cultura de empresa que seja 'motivadora'. As pessoas ao trabalharem juntas só conseguem combinar e desenvolver seu potencial energético sob a ação eficaz de um maestro-líder.

O líder desempenha um papel de indiscutível importância no desenrolar da psicodinâmica motivacional de seus seguidores, ou seja, ao liderar oportuniza aos seguidores o liderar-se a si mesmos.

Bergamini (1994) diz que liderar é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo...

A Teoria dos Traços enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder, ou seja, que os líderes devem possuir determinadas características de personalidade especiais que vão ser as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança.

Segundo Bryman (apud Bergamini, 1994),

existem três grandes tipos de traços: fatores físicos (altura, peso, físico, aparência e idade), habilidades características (inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento) e aspectos da personalidade (moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional).

Nas pesquisas realizadas foram elencados os seguintes traços: sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade. Essas características eram consideradas inatas.

Conforme Bass (1990, apud Bergamini, 1994), a liderança bem-sucedida deve envolver habilidades e capacidades interpessoais, técnicas, administrativas e intelectuais que levem os líderes a serem valorizados pelo seu grupo.

Stogdill (1974, apud Bergamini, 1994) vai preconizar o líder ideal: forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Como se pode perceber, esta teoria vai traçar o retrato do líder idealizado, e não aquilo que o líder realmente é.

McClelland (1985, apud Bergamini, 1994) propôs que alguns líderes bem-sucedidos têm alta motivação para o poder, baixa necessidade de afiliação e alta inibição da atividade. Assim, a alta necessidade do motivo de poder seria um pré-requisito para configuração do perfil de liderança, desde que esta necessidade fosse expressa adequadamente.

Garcia-Roza (1972) mostra Kurt Lewin em sua tese sobre Psicologia (A Psicologia Comportamental e das Emoções (1914)) que identificou conjuntos de comportamentos que configuravam habilidades de liderança, assim demonstrando que as pessoas treinadas para exibir esses comportamentos poderiam se transformar em melhores líderes.

Surge assim uma teoria voltada para os estilos de liderança, em que alguns comportamentos dizem respeito a aspectos técnicos, voltados para as tarefas (*início da estrutura*) e outros a aspectos humanos, voltados a pessoas (*consideração*).

O *início de estrutura* é o tanto que um líder define e estrutura seu próprio papel e o papel dos subordinados em direção à chegada dos objetivos formais do grupo.

*Consideração* é o tanto que um líder age de maneira amiga e oferece apoio, mostrando preocupação pelos subordinados e procurando o bem-estar deles.

Jesuíno (1987, apud Bergamini, 1994) apresenta o resultado da pesquisa de Rensis Likert, autor da Teoria Comportamental da Administração, em que propõe uma classificação de Sistemas de Administração, definindo quatro perfis organizacionais:

Sistema 1 – Os chefes não têm confiança nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objetivos da organização são feitos no topo. Os subordinados são forçados a trabalhar na base do medo, das ameaças, punições e gratificações ocasionais. A pouca interação que tem lugar entre os superiores e subordinados é feita com medo e desconfiança. O processo de controle está altamente concentrado no topo da organização, desenvolvendo-se em geral uma organização informal que se opõe aos objetivos da organização formal.

Sistema 2 – Os chefes têm uma confiança condescendente nos subordinados tal como sucedia entre patrões e empregados. As principais decisões e o estabelecimento de objetivos originam-se no topo, mas muitas decisões são tomadas dentro de um quadro prescrito a níveis baixos. O processo de controle está ainda concentrado no topo, mas algo já é desligado para níveis intermediários.

Sistema 3 – Os chefes têm confiança substancial, mas não total nos subordinados. Os subordinados podem tomar decisões a níveis mais baixos. A comunicação flui, tanto no sentido descendente, como no sentido ascendente na hierarquia. Utilizam-se recompensas, raramente punições para motivar. Há um certo grau, embora moderado de interações superior-subordinado. Aspectos significativos de controle são delegados como um sentimento de responsabilidade partilhado tanto pelos níveis mais altos como pelos níveis mais baixos. Pode-se desenvolver uma organização informal que tanto pode apoiar, como, em parte, resistir aos objetivos da organização.

Sistema 4 – Os chefes têm confiança total nos seus subordinados. As decisões acham-se largamente dispersas dentro da organização. A comunicação flui não apenas nos sentidos ascendente e descendente, mas também nos sentido horizontal entre colegas. Os trabalhadores são motivados pela participação e envolvimento a aumentar os lucros econômicos e estabelecerem objetivos. Há uma interação amigável e generalizada entre supervisores e subordinados, com alto grau de confiança mútua. As organizações formal e informal coincidem com frequência. Deste modo, todas as forças sociais apóiam os esforços para que a organização alcance os objetivos declarados.

Likert delineou estilos de liderança em gradações que variavam de um estilo “orientado para o subordinado” até outro extremo de estilo “orientado para o resultado”. Ou seja, a pesquisa do contínuo de gradações de estilos de liderança mostrou como sendo mais eficaz o líder que, em seu processo decisório envolve mais as pessoas, aumentando a possibilidade de vir a ser avaliado mais positivamente por seus subordinados. Isso pode ser observado em nosso estudo: as diversas fases de gradação do estilo de liderança de Moisés, desde o forte autoritarismo no início da travessia até a docilidade e mansidão de quem está a serviço de seus liderados.

Teorias situacionais são aquelas dedicadas ao estudo do comportamento contingente, em que a ênfase passa a não ser mais unicamente colocada sobre uma variável isolada circunscrita à ação do líder sobre a atitude passiva do subordinado. Assim passam a ser estudadas também as características comportamentais dos liderados.

Segundo Bryman (1992, apud Bergamini, 1994), o enfoque contingencial propõe que a eficácia de um estilo de liderança é um aspecto situacionalmente contingente. Assim não existem estilos de liderança universalmente adequados. O estudo da dinâmica da liderança amplia-se, já não são apenas as características do líder, não só as características dos liderados, mas o ambiente, a atitude empresarial global que também vai influenciar a eficácia dessa liderança. No entanto, essa teoria mostra falhas ao apresentar princípios gerais de maneira particular em diferentes situações.

Dinâmica motivacional e eficácia da liderança – Os recursos de que cada um dispõe para entrar em ação e avançar na consecução de seus objetivos, ou fins que fazem sentido, são o reservatório básico de forças pessoais, ou seja, motivação. Um líder para agir eficazmente deverá valorizar as características individuais dos liderados como um recurso por ele valorizado tendo em vista o conforto e seu ajustamento.

Segundo Fiedler (1977, apud Bergamini, 1994), a liderança é, por definição, um relacionamento interpessoal, no qual poder e influência são desigualmente distribuídos de tal forma que uma pessoa seja capaz de dirigir e controlar as ações e comportamentos dos outros na medida em que possa dirigir e controlar os seus próprios. A eficácia de cada estilo está no “controle situacional” que dependerá da “favorabilidade situacional”. Por exemplo, a maior favorabilidade se dá quando as relações do líder com os liderados são boas, há substancial posição de poder, a tarefa é estruturada e os liderados estão prontos a aceitar as solicitações e diretrizes do líder. A personalidade do líder tem papel primordial no relacionamento interpessoal que o líder estabelece com seus liderados e que os levará a segui-lo sem o mínimo esforço.

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir apresenta-se a análise e percepções relativas aos resultados da pesquisa.

Verifica-se no período do Êxodo o bom resultado da tarefa a qual Moisés se propôs. O povo atingiu a Terra Prometida, fugindo com sucesso da opressão do Egito e se mantendo unido durante a travessia do deserto.

O resultado positivo obtido sugere uma boa condução do líder, a chamada liderança eficaz, e a sua percepção dos fatores grupo e ambiente. Pois assim como destacam diversas teorias de liderança, tão importante quanto o comportamento do próprio líder, são os liderados e as contingências do momento e do ambiente.

Observa-se que o atingimento do objetivo de Moisés com aquele povo foi possível por diversos fatores: primeiro, a sua convicção e fé em um propósito; segundo, a sua determinação e perseverança; terceiro, o seu estilo de liderança, mantendo unido um povo tão numeroso e com características tão imaturas; quinto, as estratégias utilizadas por Moisés durante a travessia dura do deserto, entre outras.

Conforme pudermos observar durante o levantamento das referências, são diversas as teorias que falam de liderança e cada uma aborda um aspecto relevante para analisarmos o todo da conduta deste líder.

Estudando a atuação de Moisés, utilizando a compilação realizada por Yukl, percebe-se tais características neste líder:

- direção de um grupo em busca de um objetivo em comum (Hemphill e Coons, 1957, p. 7, apud Bergamini, 1994);
- influência pessoal, exercida através do processo de comunicação (Tannenbaum, Weschler e Massarik, 1961, p. 24, apud Bergamini, 1994);
- interação com o grupo por apresentar informações de forma que o grupo foi convencido dos resultados (Jacobs, 1970, p. 232, apud Bergamini, 1994).

Pode-se analisar a liderança de Moisés sob a luz da Teoria dos Traços, porém não é possível confirmá-la, já que as características demonstradas durante a travessia não foram observadas em anos anteriores a esta tarefa. Ou seja, Moisés pode não ter nascido com as características de liderança que apresentou durante a condução do povo. Diferentes autores defendem que foram os períodos em que Moisés viveu no Egito e no deserto que modificaram a sua personalidade, antes arrogante e prepotente, para um homem humilde e dependente da fé e obediente.

Ao observar esta mudança no comportamento de Moisés, defende-se a importância de um treinamento customizado, intensivo e adequado às características individuais na formação dos líderes, contrariando os “pacotes prontos” de programas de desenvolvimento de liderança amplamente praticados na atualidade.

Quanto ao estilo de liderança exercido por Moisés, defende-se que a teoria que melhor o descreve é a Teoria da Liderança Situacional, ou seja, o estilo de liderança que se adapta ao grau de maturidade do grupo. O momento da travessia pelo deserto seria o período que mais destaca as características de liderança de Moisés.

Percebe-se mesmo dentro do estilo situacional, a predominância da autocracia em sua postura devido à imaturidade do grupo, visto que a fase de dependência do grupo é visível e extensa, com reclamações, revoltas e necessidade de controle por parte de Moisés. Um fato ocorrido que exemplifica esta percepção é que mesmo confiante no líder que os tirou do Egito após muitos milagres (pragas), o povo, depois de três dias já estava reclamando de fome e da dificuldade da travessia, pedindo que voltassem à escravidão, obrigando Moisés a satisfazer suas necessidades básicas. Neste momento, Moisés usa desta dependência e de autoridade para suprir as necessidades e reduzir a ansiedade do grupo, mantendo-o unido e seguindo o objetivo final. Esta postura do grupo talvez tenha sido reforçada pela conduta de Moisés, pois era ele que recebia as instruções de Deus para o caminho, só ele detinha as informações, e ainda, como este povo havia nascido escravo, não conheceria a região para andar sem a sua orientação. Outro reforço a esta conduta dependente, provavelmente foram os “milagres” do maná e codornizes, da água saindo de pedra, da nuvem que os guiava.

De acordo com Keller (1978), estes milagres descritos no período do Êxodo podem ser explicados cientificamente e pela região em que estavam passando, comprovando a sua existência, mas não na quantidade bíblica, como “A questão das codornizes e do maná, como um acontecimento local natural. Somente as suas circunstâncias (tempo, duração, quantidade, etc.) tornam estes fatos em parte milagrosos ou inexplicáveis. O mesmo se aplica ao fenômeno da ‘água brotar da rocha’.”

Defende-se a assertividade da conduta de Moisés principalmente para os primeiros anos do grupo, visto que este era muito numeroso, não conhecia o deserto e era muito servil. A extensão desta postura aconteceu também pela morte daquelas pessoas que fugiram do Egito e da inclusão dos novos membros que nasceram neste período.



Gostaríamos de citar alguns outros pontos observados durante este estudo que não contemplavam inicialmente os objetivos.

Primeiramente, destaca-se a importância da preparação do líder para conduzir o grupo de acordo com as necessidades deste e não para a satisfação do líder. Moisés demonstrou este comportamento durante toda a travessia, defendendo o povo perante Deus e suprindo as reivindicações do povo.

Também se percebe que as leis criadas por Moisés durante a travessia, descritas no livro de Deuteronômio, seriam como cláusulas do contrato do grupo com o líder e entre si, para a manutenção do grupo e conhecimento das normas de convivência. A realização do contrato aconteceu de forma impositiva, vindo da liderança, porém acredita-se também que isso foi necessário pelo momento do grupo e da quantidade de pessoas no grupo. Porém houve algumas modificações e acréscimos nas normas durante a travessia.

A evolução do grupo também foi perceptível com a proximidade da Terra Prometida, quase 40 anos depois, quando o povo servil já não sobreviveu e novos membros vieram, que nasceram no deserto e não foram liderados tão diretamente por Moisés, mas por auxiliares escolhidos por ele, e também outras atitudes que levaram a liderança a se tornar aos poucos mais democrática e interdependente.

O processo de transformação de Moisés e sua lapidação ao longo do tempo puderam exemplificar o que muitos programas de treinamento e desenvolvimento de liderança apregoam: resultados obtidos com mudanças em um curto espaço de tempo não são comprovados eficazmente. Pessoas não mudam de uma hora para outra e mudanças exigem autoconhecimento, vontade, persistência, idealismo e a crença em algo maior... Grandes líderes precisam de tempo para sua modelagem, para sua autoconstrução...

Destacamos também a “queda de Moisés” no momento em que caiu na “armadilha do grupo”, tomando para si o poder no grupo e realizando o milagre do “sair água da pedra”. Neste momento, Moisés não perdeu sua liderança frente ao grupo, mas perdeu a oportunidade de atingir o máximo do seu objetivo, a chegada à terra Prometida.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho visou identificar o estilo de liderança de Moisés durante o Êxodo do povo judeu para a Terra Prometida. Através desta identificação pudemos observar a conduta do líder em um estudo de caso e as conseqüências de suas atitudes no grupo.

Com os objetivos específicos pretendeu-se descrever as características de Moisés e analisar o seu comportamento durante a travessia de 40 anos pelo deserto. Para tal, comparamos as suas características de condução do grupo com as principais teorias sobre a liderança, e também fizemos algumas observações sobre as características do grupo observadas.

O referencial teórico levantado demonstrou a diversidade de teorias a respeito da liderança, a variedade de textos descrevendo este período histórico do Êxodo do povo judeu, e também a falta de estudos acadêmicos a respeito de líderes importantes da história como Moisés.

Utilizando-se dos conceitos de liderança estudados, analisamos a postura de Moisés por meio do Estilo Situacional de Liderança, partindo da Teoria Comportamental da Administração de Likert e seus perfis de liderança x quatro variáveis (processo

decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições). Percebemos ainda, sua capacidade de se adequar ao grupo e liderando não a partir de si mesmo, mas sim para o desenvolvimento do grupo e para o atingimento de seus objetivos.

Pudemos perceber a importância dos comportamentos do líder frente ao grupo para se alcançar objetivos em comum. Também gostaríamos de destacar a importância do treinamento intensivo e dirigido às características individuais do líder, aproveitando-se para o desenvolvimento das potencialidades pré-existentes em cada um para a obtenção de uma liderança eficaz. Ou seja, não existem “pacotes” prontos para o desenvolvimento de uma liderança eficaz. Neste momento, vale a pena destacar a importância do curso de formação de Coordenadores em Dinâmica de Grupos da SBDG, para a experiência de formação direcionada ao líder, respeitando-se as características individuais e procurando desenvolver a autopercepção, a autoconsciência e o autoconhecimento num movimento espiralado ascendente contínuo que possibilite o estar melhor consigo mesmo, com os outros e com o mundo...

Para futuros trabalhos, sugerimos o aprofundamento do estudo das características pessoais deste líder e o treinamento ao qual ele foi submetido; e ainda, um aprofundamento sobre a dinâmica do grupo frente à liderança exercida pelo líder, visto que nos direcionamos a identificar as características de liderança de Moisés. E concluímos que liderar eficazmente é “estar a serviço”...

## REFERÊNCIAS

### Bibliográficas

- ASCH, S. *Moisés*. São Paulo: Editora Nacional, 1958.
- BASS, B. M. *Handbook of leadership: survey of theory and research*. New York: Free Press, 1990.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- Bíblia de Estudos NVI – Nova Versão Internacional. São Paulo: Vida, 2003.
- BOWKER, J. *O livro de ouro das religiões*. Rio de Janeiro: Ed iouro, 2004.
- BRYMAN, A. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage, 1992.
- CASSON, E. *O antigo Egito*. Rio de Janeiro: José Olympio. 1969.
- FIEDLER, F. E. *How do your leaders more effective?* New answers to old puzzle, in Davis, K. *Organizational Behavior, a book of readings*. New York: Mc-Graw-Hill Book, 1977.
- GARCIA-ROZA, Luiz Alfredo. *Psicologia estrutural em Kurt Lewin*. Petrópolis: Vozes, 1972.
- HEMPHILL, J. K.; COONS, A. E. Development of the leader behavior description questionnaire. In: STOGDILL, R. M.; COONS, A. E. (eds.). *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University. 1957.
- HOLLANDER, E. P. *Leadership dynamics – a practical guide to effective relationships*. New York: The Free Press, 1978.
- JACOBS, T. O. *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resour Research Organization, 1970.
- JANDA, K. F. *Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power*. USA: Human Relations, 1960.

- JESUÍNO, J. C. *Processos de liderança*. Lisboa: Horizonte, 1987.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.
- KELLER, W. *E a Bíblia tinha razão...* São Paulo: Companhia das Letras, 1975.
- MacCOBY, M. *Perfil de águia, dirigir empresas, uma nova arte*. Rio de Janeiro: Difel, 1977.
- MASTRAL, E. D.; MASTRAL, I. *Rastros do oculto*. São Paulo: Naós, 2004.
- McCLELLAND, D. C. *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.
- MONTEP, P. *O Egito no tempo de Ramsés*. São Paulo: Companhia das Letras; Círculo do Livro, 1989.
- STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership*. New York: Macmillan/Free Press, 1974.
- YUKL, G. A. *Leadership in organizations*. USA: Prentice-Hall Internacional, 1989.

### **Infográficas**

- A história do Yom Kipur. Edição 38. Setembro de 2002.  
[http://www.morasha.com.br/conteudo/artigos/artigos\\_view.asp?a=40&p=0](http://www.morasha.com.br/conteudo/artigos/artigos_view.asp?a=40&p=0). 22/05/06. 18:40h
- Andrade, A. R. Moisés – de homicida a profeta. <http://www.exodo.8x.com.br/estudos/133.htm>  
 22/05/06. 18:00h
- Arqueologia bíblica. <http://arqbib.atspace.com/exodo.html>. 19/09/06, 14:00h.
- Direitos Humanos na Internet. Moisés. <http://www.dhnet.org.br/direitos/bibpaz/profetas/moisés.htm>.  
 20/05/06, 14:00h
- Enciclopédia Wikipédia. Moisés. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Mois%C3%A9s>. 21/05/06. 10:00h
- Enciclopédia Wikipédia. O Livro do Êxodo. <http://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%8Axodo>. 21/05/06.  
 10:10h
- Êxodo Pequeno Dicionário Cristão. <http://www.exodo.8x.com.br/dicionario/leidemoises.html>.  
 21/05/06. 10:30h
- Nascimento, S.G. Reflexões no Livro de Êxodo.  
<http://www.hermeneutica.com.br/mensagens/exodo1.html>. 22/05/06. 18:30h
- O Acelerador de Conhecimento Bíblico. Moisés e o Êxodo.  
[http://www.jesusnet.org.br/tabernaculo/moi\\_ex.htm](http://www.jesusnet.org.br/tabernaculo/moi_ex.htm). 22/05/06. 18:10h
- O Êxodo. <http://www.geocities.com/athens/agora/1417/Biblia/Bib-At10.htm>. 22/05/06. 18:15h
- Revista da Armada On line. Reis, A. E. Moisés e a travessia do Mar Vermelho.  
[http://www.marinha.pt/extra/revista/ra\\_mai1999/pag32.html](http://www.marinha.pt/extra/revista/ra_mai1999/pag32.html). 21/05/06. 10:20h
- Schwantes, M. Esboço de uma Teologia do Antigo Testamento – 4/4/06. Site Vida Acadêmica.  
[http://www.vidaacademica.net/v1/content.asp?id\\_conteudo=350](http://www.vidaacademica.net/v1/content.asp?id_conteudo=350). 14/08/06. 18:30h
- ADM Brasil – Teoria Comportamental da Administração.  
[http://www.admbrasil.com.br/tex\\_teorias\\_comportamental.htm](http://www.admbrasil.com.br/tex_teorias_comportamental.htm). 13/10/06. 10:05h

## DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

**Augusto Souza Rompkowski:** Graduado em Administração pela FAE, pós-graduado em Sistemas voltados para a Administração pela PUC/PR e Consultoria de Recursos Humanos pelo Unicenp. Atua na área de consultoria em estratégia e recursos humanos há mais de nove anos. Exerceu cargos gerenciais em grandes organizações nas áreas de recursos humanos, desenvolvimento organizacional e operações. Instrutor de cursos de remuneração e Professor do curso de Gestão de Pessoas da Pós-Graduação em nível Lato Sensu do Unicenp. E-mail para contato: [augusto@wideconsultoria.com.br](mailto:augusto@wideconsultoria.com.br).

**Elena Cavalcanti:** 47 anos, psicóloga formada pela Universidade Tuiuti do Paraná, realizando formação em Psicologia Corporal com ênfase em Biodinâmica. Massoterapeuta, possui experiência em psicologia social e clínica. Tem como áreas de interesse, sexualidade humana e psicologia social.

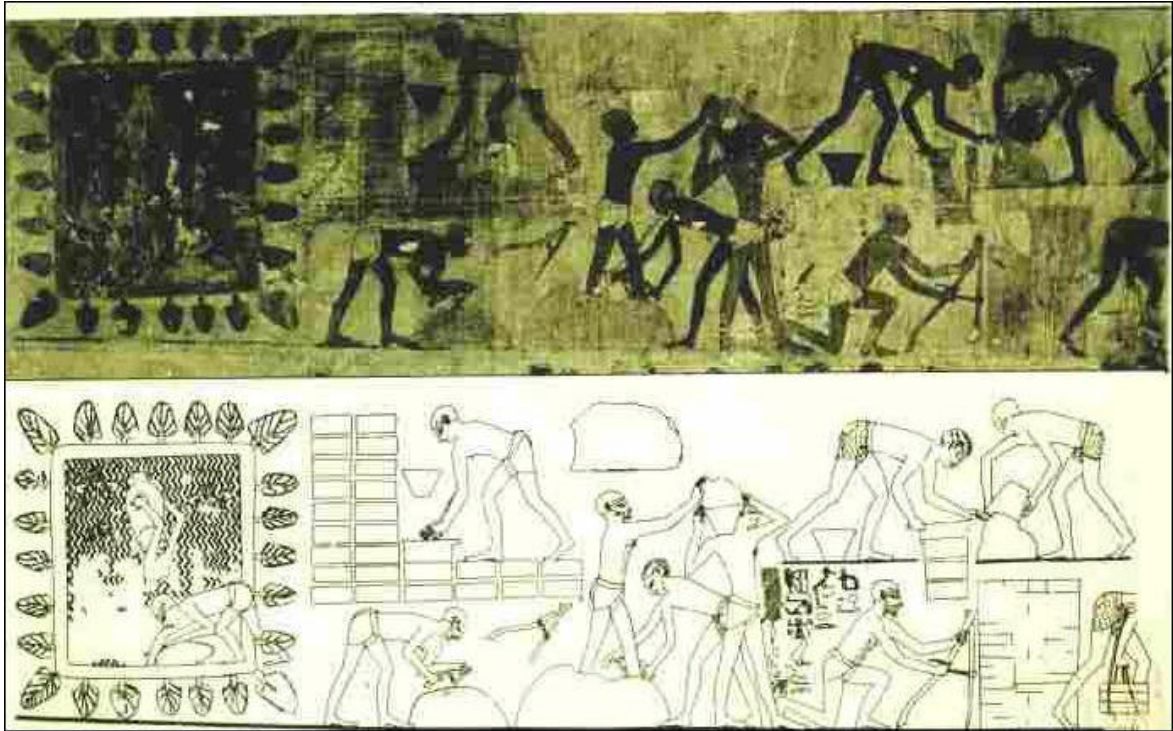
**Renata Alves Gava:** 25 anos, psicóloga formada pela Universidade Federal do Paraná, possui experiência em psicologia organizacional e clínica. Tem como áreas de interesse assuntos relacionados à liderança, gestão e desenvolvimento e relacionamento interpessoal, desenvolvimento de grupos. E-mail para contato: [renatagava@brturbo.com.br](mailto:renatagava@brturbo.com.br)

**Rosa Maria Alves Chichorro:** 49 anos, engenheira civil formada pela Universidade Estadual de Londrina, em 1980. Possui experiência na área educacional desde 1981. Atualmente, sua área de interesse está focada em educação corporativa, especialmente em EAD, liderança educadora e aprendizagem organizacional. E-mail para contato: [rosachichorro@trt9.gov.br](mailto:rosachichorro@trt9.gov.br).

## ANEXOS

As citações abaixo foram encontradas no site Arqueologia Bíblica <http://br.geocities.com/arqbib1/exodo.html>. (19/09/2006)

“A figura nº 115 (imagem abaixo) da publicação *The Ancient Near East in Pictures (Pritchard)* mostra inscrições no Egito sobre o trabalho escravo (século XV A.C.) na fabricação de tijolos e na construção (Êxodo 1.11-14). Alguns textos egípcios mencionam cotas de tijolo e uma falta de palha, como em Êxodo 5.6-19.”



“Há sinais das pragas nas ruínas da antiga cidade de Avaris e no chamado “papiro de Ipuwer” encontrado no Egito no início do último século, levado para o Museu de Leiden na Holanda sendo decifrado por A.H. Gardiner em 1909. O papiro completo está no Livro das Advertências de um egípcio chamado Ipuwer. Este descreve motins violentos no Egito, fome, seca, fuga de escravos com as riquezas dos egípcios e morte ao longo da sua terra. Pela descrição ele foi testemunha das pragas como as do Êxodo. A tabela abaixo compara os relatos de Ipuwer e Moisés:

| Papiro de Ipuwer   | Êxodo de Moisés   |
|--|---|
| 2.5-6 A praga está por toda região. Sangue em toda parte.<br>2.3 Certamente, o Nilo inunda mas não querem arar para ele.<br>2.7 Certamente, foram enterrados muitos mortos no rio; a corrente está como uma tumba.<br>2.10 Certamente, o rio está ensangüentado, e quando se vai beber dele, passam longe as pessoas e desejando água.<br>3.10-13 Essa é a nossa água! Essa é a nossa felicidade! O que faremos a respeito? Tudo são ruínas. | 7.20 ...e todas as águas do rio se tornaram em sangue.<br>7.21 ...os peixes que estavam no rio morreram, e o rio cheirou mal, e os egípcios não podiam beber da água do rio; e houve sangue por toda a terra do Egito.<br>7.24 ...os egípcios cavaram poços junto ao rio, para beberem água; porquanto não podiam beber da água do rio. |
| 5.6 Certamente, as palavras mágicas foram descobertas (nas câmaras sagradas), os encantos e os   | 8.18-19 Também os magos fizeram assim com os seus encantamentos para produzirem piolhos, mas  |

|  |  |
|--|--|
| encantamentos eram ineficazes por que são repetidos pelas pessoas.   | não puderam...   |
| 2.10 Certamente, portões, colunas e paredes são consumidos pelo fogo.<br>10.3-6 A casa real inteira está sem os seus servos. Ela tinha a cevada e o trigo, os pássaros e os peixes; tiveram roupas brancas e linho bom, cobre e azeites;<br>1.4 ...os habitantes dos pântanos possuem proteções;<br>6.1-3 A pessoa se alimenta da erva arrastada pela água... Para as aves não se encontra grão nem erva... a cevada pereceu em todas as estradas.<br>5.13 Certamente o que podia ser visto ontem, desapareceu. A terra está abandonada por causa da esterilidade e igualmente o corte de linho. | 9.23-24 ...e fogo desceu à terra ... havia saraiva e fogo misturado...<br>9.25-26 ...a saraiva feriu, em toda a terra do Egito, tudo quanto havia no campo, tanto homens como animais; feriu também toda a erva do campo, e quebrou todas as árvores do campo. Somente na terra de Gosen (pântanos do Delta) onde se achavam os filhos de Israel, não houve saraiva.<br>9.31-32 ...o linho e a cevada foram danificados, porque a cevada já estava na espiga, e o linho em flor; mas não foram danificados o trigo e o centeio, porque não estavam crescidos.<br>10.15 ...nada verde ficou, nem de árvore nem de erva do campo, por toda a terra do Egito. |
| 5.5 Certamente, todos os rebanhos de cabras têm os corações chorando; os gados reclamam por causa do estado da terra...<br>9.2-3 ... e da mesma maneira os rebanhos vagaram sem pastores ... os rebanhos vão desorientados e nenhum homem pôde reuni-los. Cada um tenta trazer os que foram marcados com o seu nome.   | 9.3 ...eis que a mão do Senhor será sobre teu gado, que está no campo. sobre os cavalos, sobre os jumentos, sobre os camelos, sobre os bois e sobre as ovelhas; haverá uma pestilência muito grave.<br>9.19 ...manda recolher o teu gado e tudo o que tens no campo; porque sobre todo homem e animal que se acharem no campo, e não se recolherem à casa, cairá a saraiva, e morrerão.<br>9.21 ...mas aquele que não se importava com a palavra do Senhor, deixou os seus servos e o seu gado no campo.   |
| 9.11 ... não amanheceu...  | 10.22 ... e houve trevas espessas em toda a terra do Egito por três dias .   |
| 4.3 (5.6) Certamente, os filhos dos grandes são lançados contra a parede.<br>6.12 Certamente, as crianças dos grandes foram abandonadas nas ruas;<br>2.13 Certamente, as pessoas diminuíram e quem põe seu irmão na terra encontra-se em qualquer lugar.<br>3.14 É um gemido que há pela terra, misturado com lamentações.   | 12.29 ...feriu todos os primogênitos na terra do Egito, desde o primogênito de Faraó, que se assentava em seu trono, até o primogênito do cativo que estava no cárcere, e todos os primogênitos dos animais .<br>12.30 ...e fez-se grande clamor no Egito, porque não havia casa em que não houvesse um morto.   |
| 7.1 Veja, certamente o fogo ascendeu às alturas e o seu queimar sai contra os inimigos da terra.   | 13.21 ... e de noite numa coluna de fogo para os alumiars, a fim de que caminhassem de dia e de noite.   |
| 3.2 Certamente, ouro, lápis azul, prata, turquesa, cornalina e bronze... é colocado no pescoço das escravas...   | 12.35-36 ...e pediram aos egípcios jóias de prata, e jóias de ouro, e vestidos... de modo que estes lhes davam o que pedia; e despojaram aos egípcios.   |
| 7.2 Veja, quem havia sido enterrado como um falcão está em um caixão de madeira; aquilo oculto na pirâmide estava vazio.   | Assim morreu José, tendo cento e dez anos de idade; e o embalsamaram e o puseram num caixão no Egito. (Gênesis 50.26)<br>13.19 Moisés levou consigo os ossos de José...  |

## A TRAVESSIA

“Mas o local onde se obteve mais indícios da travessia foi a praia de Nuweiba no Golfo de Ácaba, no Egito. É a única praia no Mar Vermelho com área suficientemente grande para suportar a quantidade de hebreus acampados (mais de dois milhões além dos animais e objetos).

Até este ponto calcula-se que o povo hebreu teria caminhado mais de 300km durante seis dias praticamente sem parar! Havia alimento para apenas sete dias (Êxodo 13.6-8).

A imagem abaixo mostra uma vista aérea da praia onde está a pequena cidade de Nuweiba, onde o aluguel de equipamentos de mergulho para passeios submarinos é uma das principais atividades turísticas.”



“Possivelmente teria sido aqui ou um pouco mais para o lado esquerdo, a festa dos hebreus (Êxodo 15.1-21), pois foi neste local onde foi encontrada uma coluna comemorativa erguida por Salomão. Ao fundo está a praia onde estavam acampados antes da travessia.”

“Periodicamente pesquisadores mergulham no local da travessia buscando materiais como ossos, cascos, rodas, restos dos carros egípcios entre outros objetos. É normal o mergulho de turistas em busca das belas paisagens submarinas e alguns até encontram esses materiais.”

“Abaixo estão alguns dos achados no fundo do mar em profundidades de até 60m a partir de 1978:

Fêmur humano.

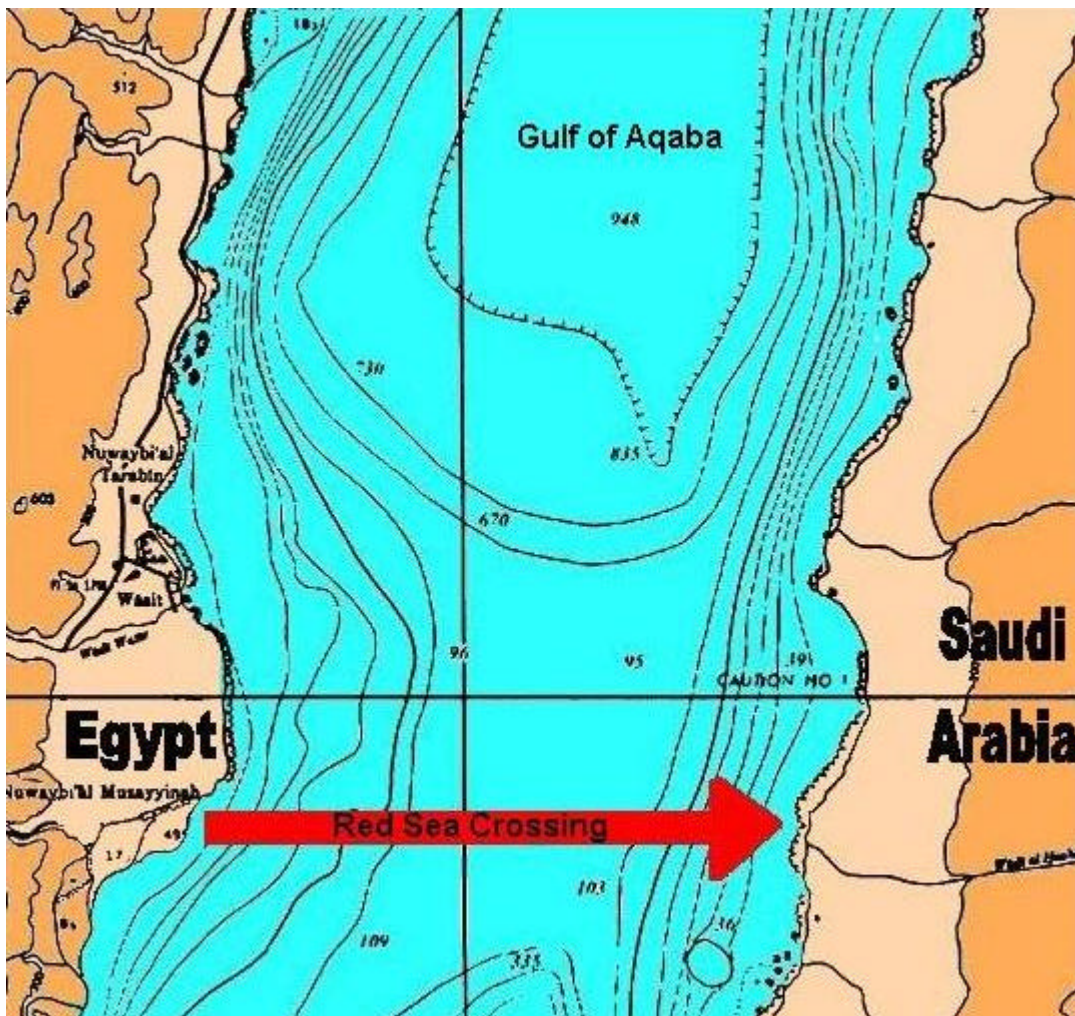
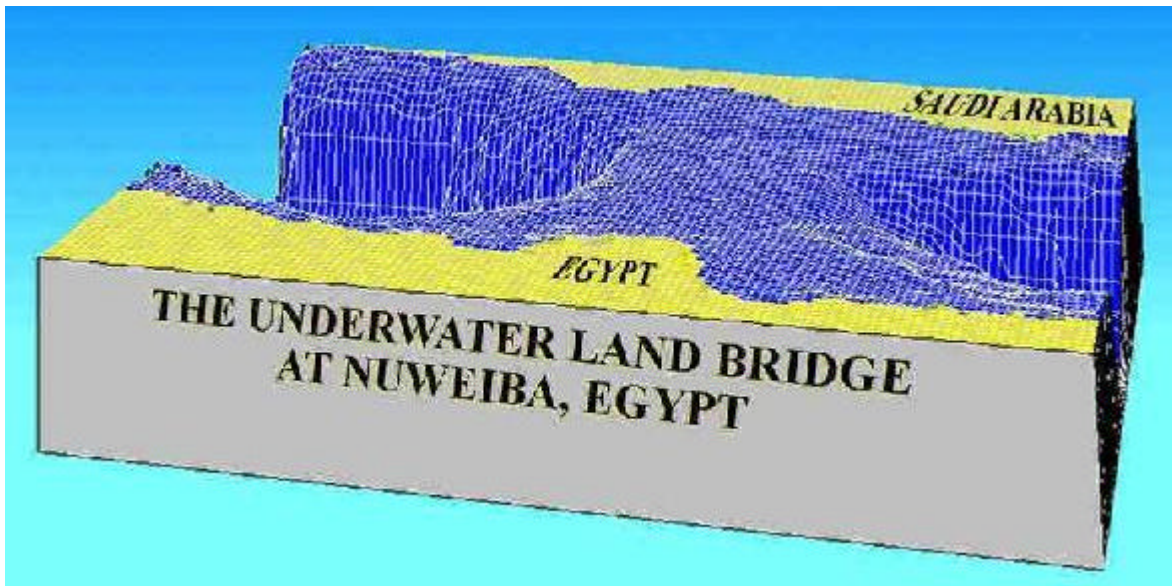


Agrupamento de costelas humanas



Alinhamento das rochas localizado na lateral da travessia.  
O caminho criado pelo afastamento das águas ficou limpo de obstáculos!

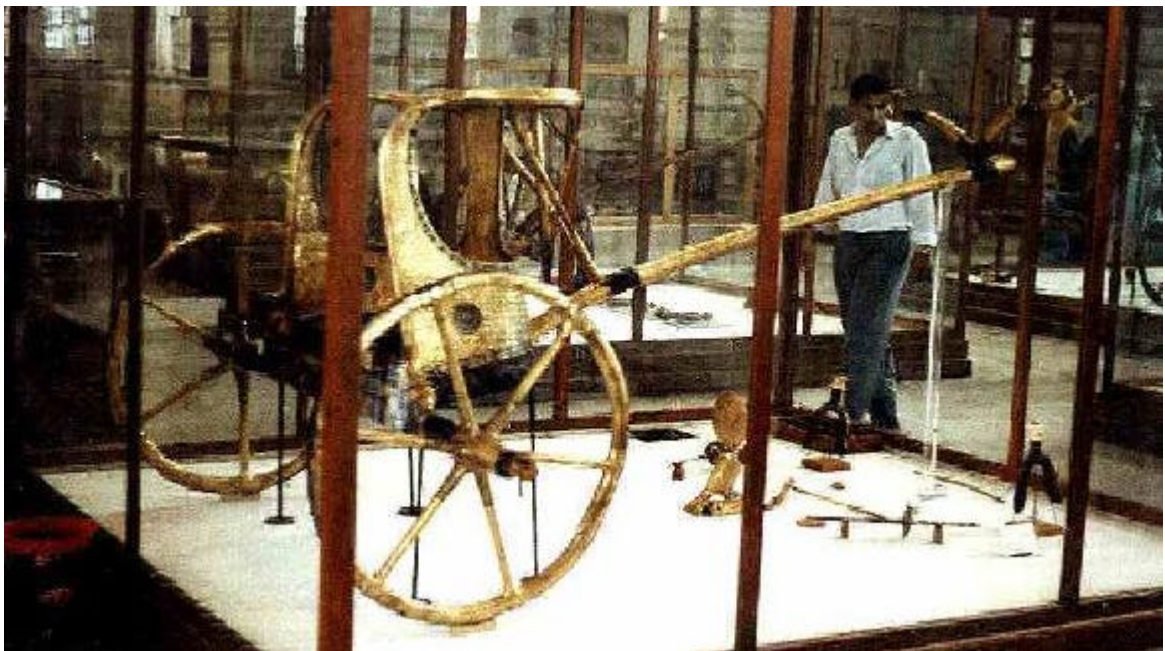




Roda e seus eixos incrustados de corais.



Foram encontradas rodas de 4, 6 e 8 raios. As rodas de 8 raios só foram fabricadas na 18a dinastia dos faraós. O rei do Egito usou toda a sua frota de carros (Êxodo 14.6-7) com todos os tipos de rodas existentes.



As rodas folheadas com metal (ouro com prata) cuja madeira se decompôs com o tempo, provavelmente eram dos carros dos oficiais, praticamente não foram cobertas pelos corais. Uma relíquia arqueológica!





## **Inclusão num grupo de acadêmicos**

Um estudo comparativo entre a autopercepção e a observação

AUGUSTO ENRICO CUGINOTTI  
CLÁUDIA MARIA BORNANCIN  
DALVA PAVANI ZIGOVSKI  
LUCIANA NUNES DA MOTTA TAVARES  
MARIA CRISTINA PICCOLI



### **SUMÁRIO**

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO .....                                 | 2  |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....                      | 2  |
|   | 2.1 Desenvolvimento do grupo segundo Schutz..... | 2  |
|   | 2.2 Ciclagem.....                                | 4  |
| 3 | MATERIAL E MÉTODO .....                          | 5  |
| 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS.....                      | 5  |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                       | 12 |
|   | REFERÊNCIAS .....                                | 13 |
|   | APÊNDICE.....                                    | 14 |

# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho surgiu do desejo de observação prática da teoria apresentada por William C. Schutz, estudioso da dinâmica dos grupos. Schutz destacou-se por seu trabalho como psicólogo e consultor organizacional no que diz respeito às relações interpessoais e fases de desenvolvimento de grupos. Segundo Schutz possuímos três necessidades interpessoais: inclusão, controle e afeto. Estas dimensões também se verificariam no desenvolvimento de um grupo, geralmente nesta ordem.

O estudo prático deste ensaio é direcionado a uma turma de calouros do curso de Tecnólogo de Administração de Empresas de uma faculdade privada que está há cerca de dois meses em aula, no período noturno. Parte-se da premissa de que, pelo tempo juntos, o grupo se encontra na fase de Inclusão. “Já que a área de inclusão envolve o processo de formação, ela é geralmente a que primeira aparece na vida de um grupo” (Schutz, 1974).

Esta premissa, da qual parte a pesquisa, terá de ser verificada por ocasião da observação do grupo, através de estímulo específico e questionário de pesquisa. Pretende-se investigar como esta etapa está ocorrendo neste grupo e ainda comparar a auto-percepção que os seus membros têm do momento de seu grupo com a nossa, de observadores, baseando-nos em algumas formulações teóricas.

Assim, coloca-se como questão central do trabalho saber se a percepção do grupo quanto ao seu momento corresponde ao momento de fato e, além disso, verificar a adequação do estímulo empregado, bem como se a interpretação dos observadores encontra respaldo na teoria de Schultz sobre a dinâmica grupal.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Desenvolvimento do grupo segundo Schutz

Segundo Schutz (1989), “para que o grupo possa existir, deve definir-se como grupo. Os limites devem ser estipulados, de modo a deixar claro quem está dentro e quem está fora dele”.

Na formação de grupos, emergem as mesmas dimensões que surgem no desenvolvimento infantil, ou seja, inclusão, controle e afeto. Estas três dimensões caracterizam todos os níveis de organização social. Esta ordem não é rígida, mas a natureza da vida em grupo é tal que as pessoas tendem primeiro a determinar se querem ou não ficar num grupo, depois a determinar que grau de influência irão exercer e, finalmente, a decidir quão pessoalmente próximas irão se tornar (Schutz, 1989).

#### 2.1.1 Inclusão

A fase de inclusão no desenvolvimento do grupo começa na sua formação (Schutz, 1989).

A inclusão diz respeito à associação entre pessoas, a ser excluído ou incluído, a fazer parte, a estar junto com outros. A necessidade da inclusão manifesta-se como o desejo de merecer consideração e de atrair atenção e interesse. “O endiabrado aluno que atira bolinhas de papel, em geral está, antes de tudo, reagindo à falta de atenção. Mesmo

se lhe derem um sentimento negativo de afeto, ficará em parte satisfeito, pois pelo menos há alguém que lhe está prestando atenção” (Schutz, 1974).

Ter uma identidade constitui um aspecto essencial da necessidade de inclusão. Ele precisa ser conhecido como um determinado indivíduo; tem de ter uma identidade particular (Schutz, 1974).

Outra dificuldade que surge frequentemente no início de relações interpessoais é a do comprometimento, a decisão de deixar-se envolver por determinada relação ou atividade. No início de um relacionamento, os indivíduos procuram mostrar-se uns aos outros, em parte para descobrir qual o aspecto de si que interessará aos demais. O silêncio é comum, até surgir a sensação de segurança de que os outros estão interessados, preocupação essa relacionada com a necessidade de inclusão (Schutz, 1974).

A pessoa com muito pouco espírito de inclusão, considerada pouco sociável, tende a ser introvertida e reservada. Conscientemente, quer manter essa distância entre si mesma e os outros. Porém, inconscientemente, deseja que os outros se interessem por ela. Teme que os outros a ignorem, que não tenham interesse por ela. A pessoa supersociável tem tendência para a extroversão. Procura os outros e deseja ser por eles procurada. Teme ser ignorada. Seus sentimentos inconscientes são os mesmos da pessoa retraída, porém seu comportamento manifesto é o oposto (Schutz, 1974).

No transcorrer do processo de formação do grupo, as principais preocupações são as questões de transgredir ou não os limites do grupo, e de pertencer ou não a ele. Questões relativas a limites são problemas de inclusão (Schutz, 1989).

Para Schutz (1989):

O indivíduo que tenha resolvidas as relações de inclusão na infância, a questão da interação com terceiros não apresenta problemas. Sente-se bem na companhia dos outros e também gosta de ficar sozinho. Pode ter uma participação maior ou menor em grupo, ou ficar no meio termo igualmente bem, sem ansiedade. Será capaz de assumir compromissos sérios com alguns grupos, ou de evitá-los quando lhe parece conveniente. Inconscientemente, sente que tem valor, que é uma pessoa que conta.

### 2.1.2 Controle

O controle diz respeito ao processo de tomada de decisão entre indivíduos, e às áreas de poder, influência e autoridade (Schutz, 1989).

O aspecto controlador também se manifesta no comportamento das pessoas que tentam controlar os outros. Expressões de independência e rebelião falam da falta de desejo de ser controlado, ao passo que docilidade, submissão e acatamento de ordens indicam vários graus de aceitação do controle. “Duas pessoas que exercem controle sobre outras diferem às vezes no grau em que permitem ser controladas por outras. O sargento dominador, por exemplo, aceitará ordens do tenente com prazer e gratidão, enquanto o vizinho brigão talvez demonstre rebeldia contra os pais” (Schutz, 1974).

### 2.1.3 Afeição

O afeto refere-se aos íntimos sentimentos emocionais entre duas pessoas, especialmente amor e ódio. “A afeição é uma relação dual; só pode ocorrer entre pares de pessoas de cada vez, enquanto as relações inclusivas ocorrem quer entre pares, quer entre uma pessoa e um grupo de pessoas” (Schutz, 1974).

Em grupos, o comportamento afetivo caracteriza-se por demonstrações de amizade e diferenciação entre os membros. A “popularidade” é, pois, um método comum de evitar um laço íntimo, em contraste com a qualidade de “ser constante”, que costuma estar primordialmente relacionada com a afeição (Schutz, 1974).

### 2.1.4 Inclusão, controle e afeto

Schutz (1974), em todos os capítulos de sua obra que tratavam das fases de desenvolvimento dos grupos, no caso, inclusão, controle e afeto, apresentou características peculiares a cada uma delas e também comparações que podem servir de parâmetro para identificação das mesmas (Quadro 1).

| <b>Inclusão</b>                  | <b>Controle</b>             | <b>Afeto</b>          |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| estar dentro (in) ou fora (out); | estar por cima ou por baixo | próximo ou afastado   |
| formação de uma relação          | relações já iniciadas       | relações já iniciadas |
| preeminência                     | preponderância              |                       |
| participar                       | vencer ou apoiar o vencedor | Abraço                |
| atenção                          | dar e receber ordens poder  | distancia emocional   |
| reconhecimento                   | influencia                  | afetividade           |
| interação                        | autoridade                  | ser amado             |
| importância                      | competência                 | aceitação             |
| apreciação                       |                             |                       |

**Quadro 1** – Quadro comparativo entre as fases de inclusão, controle e afeto segundo Schutz (1974).

## 2.2 Ciclagem

A hipótese de desenvolvimento do grupo afirma que certas áreas de interação são enfatizadas em determinados momentos do crescimento grupal. No desenvolvimento grupal as três áreas estão sempre presentes, porém não são sempre igualmente destacadas. Da mesma forma, para algumas pessoas, uma dimensão particular será tão pessoalmente importante que transcenderá o tema que está sendo focalizado pelo grupo. Para cada pessoa, a área de interesse num dado momento é resultante de suas próprias áreas problemáticas, juntamente com aquelas que estão sendo focalizadas pelo grupo, na fase em que se encontra (Schutz, 1989).

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

O trabalho que se descreve ocorreu quando o grupo estudado, calouros de uma faculdade particular especificado na introdução, que estava reunido há 2 meses, a partir do início das aulas. Toda equipe que subscreve este artigo esteve três horas com o grupo.

O trabalho ocorreu na seguinte seqüência:

a) **apresentação da equipe que coordenou o trabalho:** Dalva Pavani Zigorovski e Luciana Tavares “responsáveis pela coordenação do estímulo”, Augusto Cuginotti; Cláudia Maria Bornancim e Maria Cristina Piccoli observadores do processo;

b) **descrição do objetivo:** Foi informado ao grupo o objetivo do trabalho: constatar a ocorrência da fase de inclusão naquele grupo;

c) **crachás:** Distribuídos os crachás para a auto-atribuição de pseudônimos, de modo a viabilizar o registro das observações e preservar a real identidade dos observados;

d) **estímulo e processamento:** Foi solicitado que se prontificassem cinco voluntários para acompanhar um dos coordenadores para fora da sala e passada a orientação: “Em 10 minutos vocês deverão ingressar no grupo que permaneceu na sala”. Simultaneamente, ao grupo que permaneceu na sala foi passada a orientação: “Vocês não devem permitir o ingresso neste grupo dos que estão fora da sala”;

e) **pesquisa:** Depois de um breve intervalo, foi distribuído um questionário (Apêndice A). O questionário é composto de duas partes: a primeira qualitativa e a segunda quantitativa, sendo esta última constituída por seis assertivas referentes à inclusão, duas relativas a controle e duas a afeto. A identificação era facultativa;

f) **explicação teórica:** Após a devolução dos questionários houve uma breve explicação teórica sobre as etapas de vida do grupo, segundo a abordagem de Schutz. Material de apoio, foi também entregue aos integrantes do grupo (Apêndice B);

g) **fechamento:** Houve o comprometimento da equipe na devolução das conclusões da pesquisa ao grupo, após a conclusão do trabalho.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.1 Estímulo e processamento

Foi solicitado que se prontificassem cinco voluntários para acompanhar um dos membros do grupo de coordenadores para fora da sala e passada a seguinte informação: “em 10 minutos vocês deverão ingressar no grupo que permaneceu na sala”. Simultaneamente, ao grupo que permaneceu na sala foi passada a informação: “vocês não devem permitir o ingresso neste grupo dos que estão fora da sala”. Após um tempo de negociação o grupo externo conseguiu com uso de força.

Decorrido o tempo estabelecido para a atividade, sentamo-nos, equipe e grupo, para o processamento, conversa estimulada pela equipe na qual os participantes da atividade expressam sentimentos e impressões, conforme Apêndice C.



## 4.2 Pesquisa

### 4.2.1 Análise qualitativa

A análise da primeira questão, em que o indivíduo é levado a posicionar-se em relação ao grupo, e a definir em que evidências baseia sua conclusão, demonstrou que: nove pessoas consideram-se “dentro” do grupo; uma pessoa considera-se “fora”; dezesseis pessoas percebem-se “perto” do grupo; uma pessoa percebe-se “longe” do grupo; uma pessoa se vê como “acima” do grupo e nenhuma como “abaixo” do grupo.

A frequência das respostas “dentro” foi de nove, praticamente de um terço dos respondentes. A justificativa dessa escolha foi, na maioria das respostas, o grau de interação com o grupo (participação – integração), mas também houve duas respostas cujo foco estava em atributos pessoais dos respondentes, atributos estes que seriam responsáveis por catalisar a interação com o grupo. Apenas um dos respondentes assinalou fora como resposta, também sustentando sua posição no grau de interação com o grupo – desta vez reduzido (Apêndice D).

Estas justificativas traduzem claramente que estes respondentes estavam se havendo com questões relacionadas à inclusão, uma vez que segundo Schutz “o gosto pela inclusão caracteriza-se pela busca de interação com as pessoas, o desejo de atenção, de reconhecimento, de preeminência, de apreciação e não de preponderância”.

A maioria das escolhas do grupo, entretanto, concentrou-se na resposta “perto”, o que, em uma primeira análise poderia ser considerado como indicativo de que o grupo encontra-se predominantemente na fase do afeto, uma vez que, de acordo com Schutz “a inclusão diz respeito ao problema de estar dentro (in) ou fora (out); o controle relaciona-se com o estar por cima ou por baixo; a afeição, com o estar próximo ou afastado”.

No entanto, ao analisarmos as evidências nas quais os respondentes fundamentaram suas escolhas, verificamos que esta primeira análise mostra-se superficial. As evidências em que se basearam os dezessete respondentes que escolheram posicionar-se como “perto” ou “longe” nos revelam que os argumentos utilizados foram congruentes com as questões relativas à fase de inclusão, e não a de afeto, associada por Schutz às dimensões “perto e longe”. Ao classificar os argumentos em categorias, observamos que oito podem ser considerados como relatos de “dificuldades para interagir com todos os membros do grupo”; outros cinco, como manifestação de “dúvida quanto ao desejo de se incluir no grupo”, e mais três como alusões à “interação com o grupo”, exatamente como as evidências utilizadas pelos que se posicionaram “dentro do grupo” (Apêndice D).

Na categoria “dificuldades para interagir com todos os membros do grupo”, verificamos que quatro respondentes referem-se ao fato de terem ingressado no segundo módulo do curso como origem dessas dificuldades e os outros quatro atribuem as dificuldades à existência de subgrupos ou divisões na turma. Estes comentários parecem indicar que estes alunos percebem-se como apenas parcialmente incluídos, enquanto os demais estão em dúvida quanto ao desejo de incluir-se, ou seja, problemas típicos da fase de inclusão e não do afeto. No dizer de Schutz (1974), “o comportamento de inclusão diz respeito à associação entre pessoas, a ser excluído ou incluído, a fazer parte, a estar junto com os outros”, e ainda “uma dificuldade que surge freqüentemente no início de relações interpessoais é a do comprometimento, da decisão de deixar-se envolver por determinada relação ou atividade”.

Aquele que se posicionou como longe do grupo, justificou-se pela falta de um maior conhecimento das pessoas, o que também aponta para um aspecto da fase de inclusão, posto que “ser uma pessoa distinta, isto é ter uma identidade, constitui um aspecto essencial da fase de inclusão”.

Neste caso, construímos a hipótese de que, a resposta escolhida “perto”, denota mais o desejo de inclusão do que de afeição. Não poderíamos caracterizar estas respostas como indicativas de que o grupo encontra-se na fase do afeto porque a fase da afeição envolve “fortes ligações emocionais *com pessoas determinadas*” (grifamos).

Com base nesse aspecto, inclusive, percebemos que a confecção do questionário pode ter contribuído para induzir os alunos a assinalarem perto ou longe como representativos da fase de inclusão: no questionário o perto ou longe se relacionava ao grupo como um todo e não às pessoas específicas.

Citando Schutz novamente: “a afeição é uma relação dual; só pode ocorrer entre pares de pessoas de cada vez, enquanto as relações inclusivas ocorrem quer entre pares, quer entre uma pessoa e um grupo de pessoas”. Assim levanta-se a hipótese de que quando os respondentes assinalaram a opção perto ou longe do grupo, estariam na realidade dizendo que se sentem ainda fora do grupo (parcialmente incluídos ou em dúvida quanto a incluir-se). O fato de a maioria ter optado por perto e não por longe também nos permitiu levantar a hipótese de que se por um lado a inclusão não ocorreu por completo por outro lado há um desejo de que ela ocorra.

Assim, o momento do grupo parece refletir a indecisão de o quanto de si estará neste grupo. “Você está implicitamente decidindo até que ponto se tornará membro do grupo, quanto de seus investimentos irá retirar de outros compromissos para aplicar a esta nova relação” (Schutz, 1978).

#### 4.2.2 Análise quantitativa

A análise da tabulação dos dados presentes nas tabelas 1 a 3 mostra que a média de cada fase do grupo (Inclusão, Controle e Afeto) denota valores muito maiores para as respostas do grupo Inclusão do que dos demais.

**Tabela 1** – Distribuição dos valores obtidos nas respostas as perguntas de inclusão (pergunta 1 a pergunta 5) com média e desvio padrão

| Variável | N  | N* | Média | Desvio Padrão |
|----------|----|----|-------|---------------|
| P1       | 26 | 0  | 3,692 | 1,087         |
| P2       | 23 | 3  | 3,348 | 1,071         |
| P3       | 26 | 0  | 3,846 | 0,967         |
| P4       | 26 | 0  | 3,885 | 1,177         |
| P5       | 25 | 1  | 2,400 | 1,225         |

Fonte: Dados obtidos através do questionário (Apêndice A).

**Tabela 2** – Distribuição dos valores obtidos nas respostas as perguntas de controle (pergunta 6 a pergunta 8) com média e desvio padrão

| Variável | N  | N* | Média | Desvio Padrão |
|----------|----|----|-------|---------------|
| P6       | 25 | 1  | 3,520 | 1,418         |
| P7       | 26 | 0  | 2,769 | 0,863         |
| P8       | 25 | 1  | 2,800 | 0,866         |

Fonte: Dados obtidos através do questionário (Apêndice A).

**Tabela 3** – Distribuição dos valores obtidos nas respostas as perguntas de afeição (pergunta 9 e pergunta 10) com média e desvio padrão

| Variável | N  | N* | Média | Desvio Padrão |
|----------|----|----|-------|---------------|
| P9       | 24 | 2  | 3,958 | 1,268         |
| P10      | 26 | 0  | 2,615 | 1,267         |

Fonte: Dados obtidos através do questionário (Apêndice A).

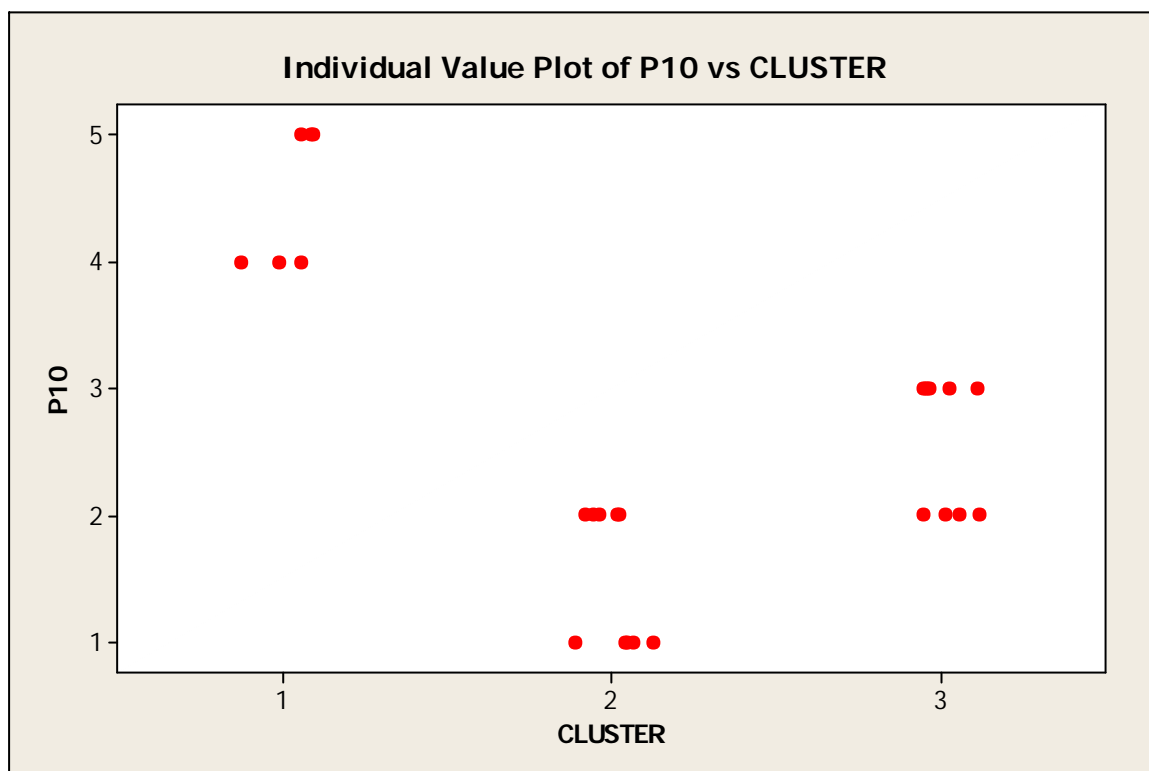
#### 4.2.3 Desvios desta análise geraram as hipóteses abaixo:

a) Em “Ausência Percebida”, item de Inclusão, a média baixa é acompanhada de comentários na tabela de respostas do tipo: “Raramente Falto” ou “Não faltou”, o que denota uma associação do tema ao estar presente em sala, mais do que estar presente/ausente no grupo.

b) No item “Autenticidade” em Afeto, a média alta, fugindo do padrão esperado, gera a hipótese de má formulação da sentença-pergunta “Sinto-me confortável para falar o que penso verdadeiramente nesta classe” foi posteriormente interpretado como, dada a ênfase na palavra *verdadeiramente*, uma questão que convida a uma afirmação automática, dado que a negação gera uma interpretação de se expressar falsamente.

A análise dos dados colhidos na pesquisa quantitativa foi feita com auxílio de um dendograma. O dendograma é uma árvore de identificação e relação de *Clusters* por, neste caso, ordem de proximidade das respostas dos pesquisados. Nele podemos perceber (Figura 4) a proximidade das respostas entre dois indivíduos e entre grupo de indivíduos, indicando a distância de respostas entre eles.

Analisamos os *Clusters* (conjuntos) comparando-os com a pergunta número 10, indicativa de momento de Afeto no grupo: “Tenho confiança na classe para expor situações da minha vida pessoal e compartilhar meus problemas e dificuldades”. Lembrando que a maior numeração indica maior afirmativa à sentença.



**Figura 1** – Distribuição das respostas à sentença 10 versus clusters analisados.

Tomamos esta distribuição para se fazer uma análise comparativa dos grupos possíveis dentro dos pesquisados. O *Cluster 1* indica uma turma que teoricamente está em fase de Afeto. Fazendo análise da tabela, pessoas pertencendo a este *Cluster* responderam preferencialmente *Sempre* para todas as afirmações dadas.

As respostas quantitativas dos respondentes deste *Cluster* incluem:

Tento interagir com todos, ouvindo-os, auxiliando-os, ou pedindo auxílio. Procuo sempre me aproximar de todos para saber um pouco mais sobre esta pessoa. Tenho um bom relacionamento com todos os componentes da turma.

Sou uma pessoa bastante comunicativa, ou melhor, me considero assim. Filosofia minha: não sou melhor que ninguém e não tem ninguém melhor que eu.

Não posso estar sempre presente nas discussões, mas sempre procuro saber como as coisas estão, quando posso fico para dar minhas opiniões.

Comecei no 2º módulo, portanto ainda não conheço a todos e não tive uma interação com o grupo. No momento estou conversando com os que me identifico melhor.

As respostas avaliadas são interpretadas como percepções mais indicativas de Inclusão do que de Afeto. Podemos levantar novamente a hipótese de as respostas relacionadas ao Afeto serem um sentimento de Inclusão, da mesma forma que a percepção de estar *perto* pode ser interpretada como uma vontade de estar *dentro* do grupo, mas ainda não se sentindo incluído.

A questão número 7 foi considerada a mais relevante como distinção de momento de Controle. O gráfico por *Cluster* é apresentado na Figura 2.

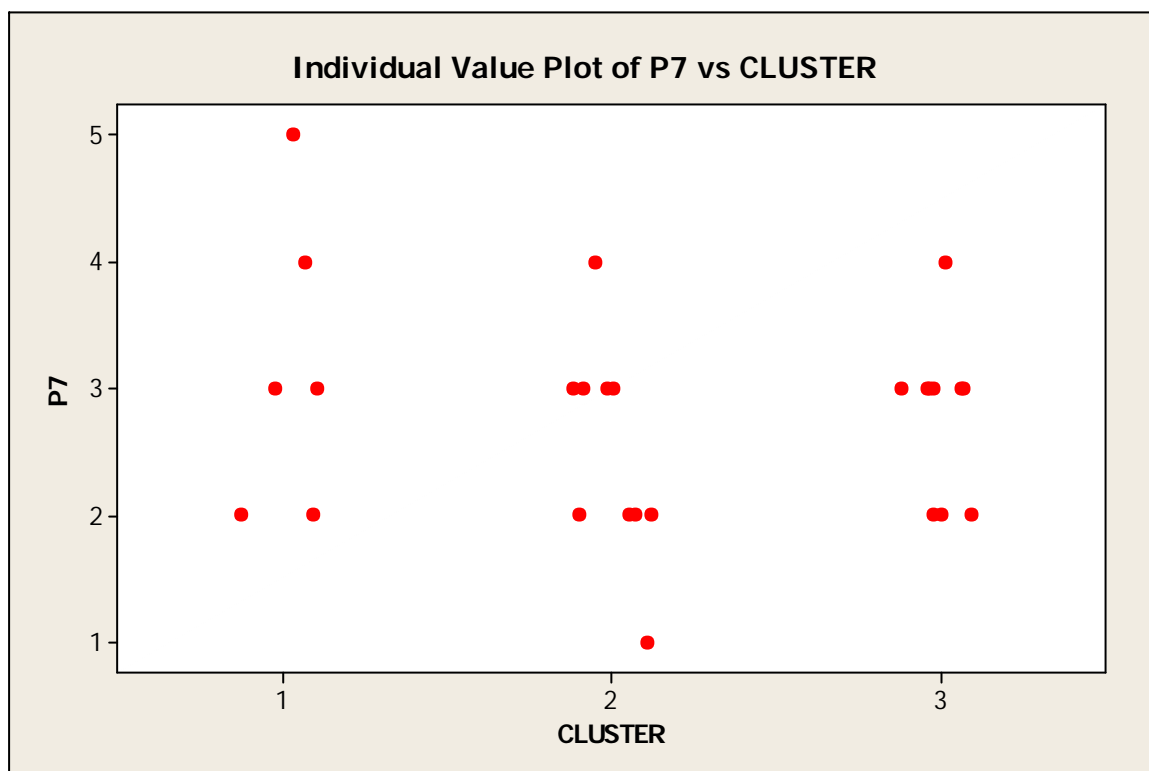


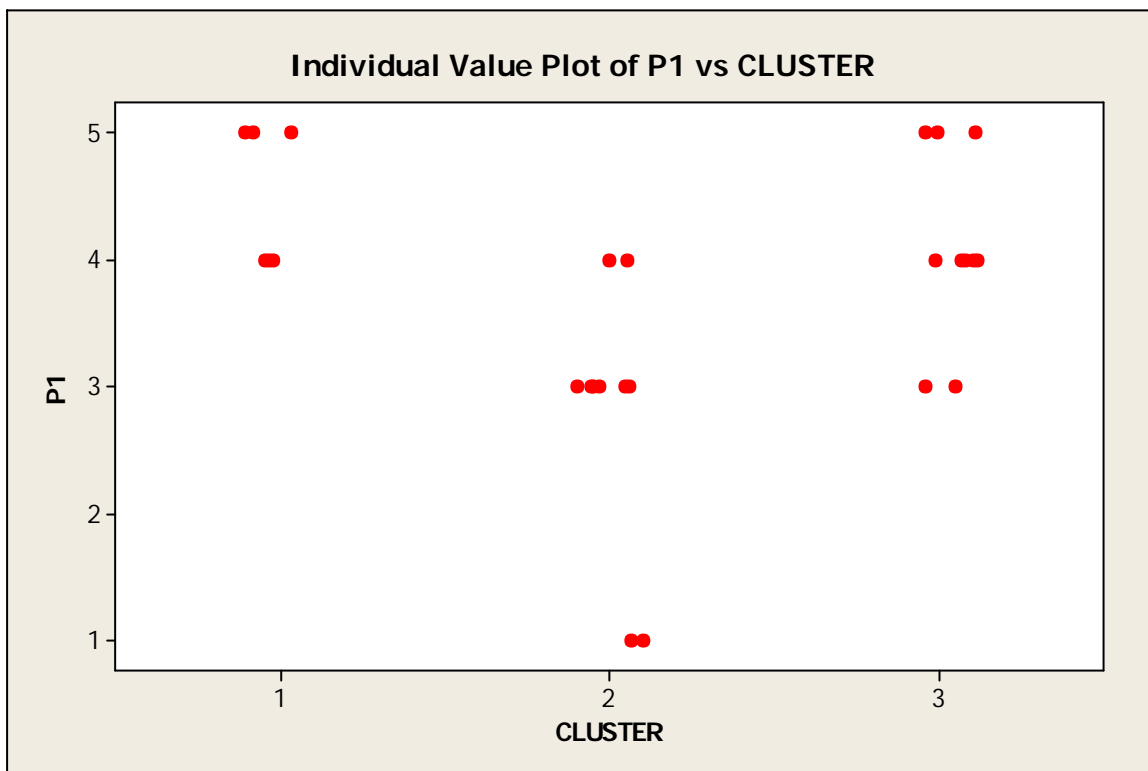
Figura 2 – Distribuição das respostas à sentença 7 versus *Clusters* analisados.

Observando a distribuição das respostas, percebe-se que a representação de Controle tem distribuição bastante uniforme na faixa central e sem caracterização de subgrupos por *Cluster*. Uma hipótese a esta análise, comparado com as respostas qualitativas, é que a resposta a “Sinto que tenho poder de influenciar esta classe” não tem tendência clara, indicando um grupo que não chegou ainda à fase de controle.

Indicativos qualitativos de alta frequência nesta resposta indicativa de controle, não indicam momentos de controle:

Em primeiro lugar não me relaciono com todas as pessoas da sala, não por falta de oportunidades, mas sim por questão de momento, pois me dedico ao trabalho o dia inteiro e como é muita pressão, tem certas horas que prefiro ficar quieto para não ofender ninguém. Por que o que marca minha personalidade é a crítica.

A questão número 1 foi a considerada mais relevante para análise de Inclusão: “Sinto que recebo atenção desta classe”. A distribuição de respostas, por cluster, está indicada na Figura 3.



**Figura 3** – Distribuição das respostas à sentença 1 versus *Clusters* analisados.

Nesta distribuição observamos que não existe diferenciação relevante por *cluster* separado, como visto na Figura 2, porém observa-se uma média de respostas mais inclinada à alta frequência de *Sempre* e *Freqüentemente* do que na questão representativa de Controle.

As respostas fora desta média, indicadas pelos pontos baixos no *Cluster 2*, indicam pessoas que se colocaram *longe* e *acima* do grupo em questão anterior, duas respostas também fora do padrão apresentado pela turma. Suas contribuições qualitativas foram:

*Longe* – “O fato de conhecer pouco cada um dos companheiros da classe, talvez até mesmo pelo meu cansaço e falta de tempo”.

*Acima* – Sala desunida: Passiva – “Cada pessoa pensa só no seu umbigo”. “ser humano é o mesmo em qualquer idade ou lugar”. “E para ser sincero não gosto da sala”.

Essas respostas possivelmente indicam pessoas resistentes à inclusão no grupo.

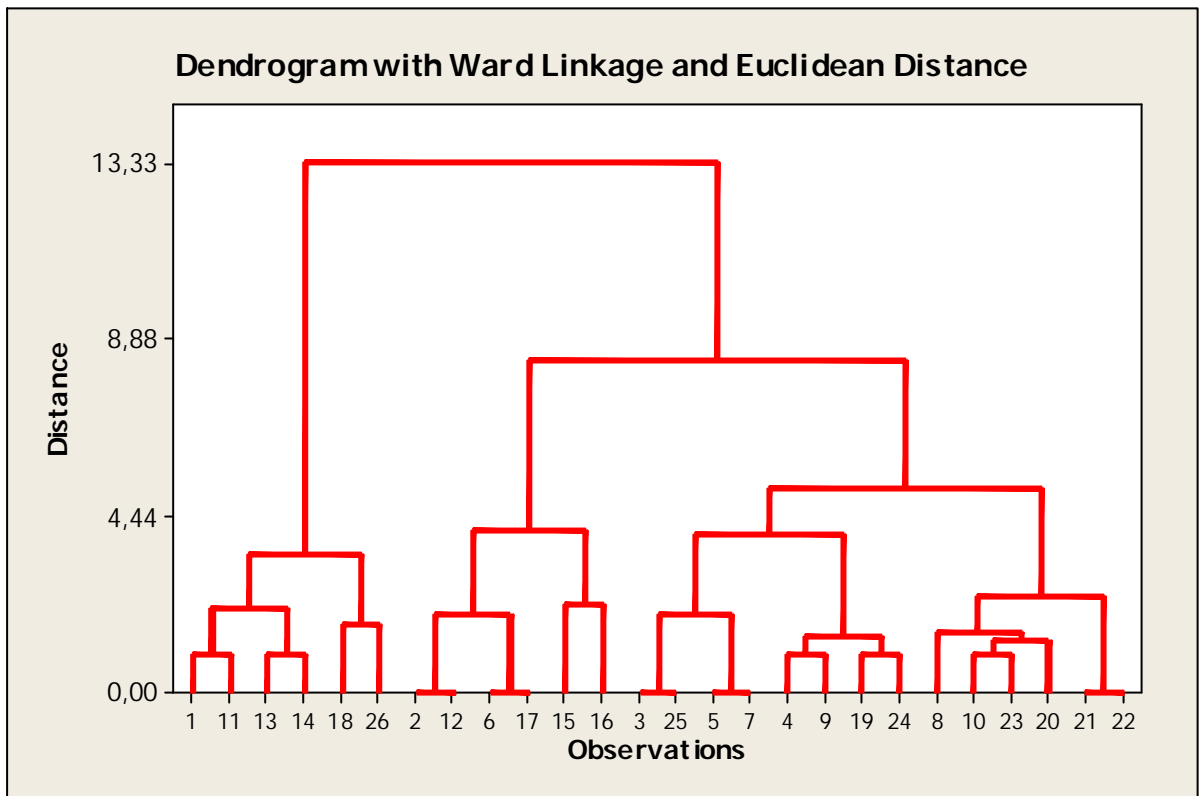


Figura 4 – Relação entre as respostas de formação de *clusters*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi escolhida a teoria de Schutz para que se desenvolvesse um caso prático e se verificasse as afirmações do autor nos livros: *Profunda Simplicidade*, *O prazer e Psicoterapia pelo Encontro*, no tocante as fases de *Inclusão*, *Controle* e *Afeto*, apontadas pelo autor como as três áreas de necessidade interpessoal.

Por termos escolhido uma turma de calouros que estava há pouco tempo junto, imediatamente levantou-se a premissa de que o grupo se encontrava na fase de *inclusão*. Gerou-se então a intenção de investigar como esta etapa estava ocorrendo naquele grupo e ainda verificar a teoria na prática.

Esta equipe considera as fases apontadas por Schutz de bastante importância, indicadas como norteadoras das relações no grupo. A partir da escolha do grupo observado e do estímulo dado verificamos a ocorrência da fase de *inclusão*, conforme o descrito na teoria.

O movimento do grupo foi coerente com a descrição teórica da fase de *inclusão*: no transcorrer do processo de formação do grupo, as principais preocupações são as questões de transgredir ou não os limites do grupo, e de pertencer ou não a ele. Questões pertinentes à fase de *inclusão* (Schutz, 1989) e comprovadas nos dados e pesquisa.

Mesmo durante a análise comparativa da pesquisa e estímulo, deparou-se com afirmações que num primeiro olhar pareciam revelar estar o grupo na fase de *afeto*, no entanto um olhar mais atento revelou serem tais afirmações uma descrição leiga dos sentimentos pertencentes à fase de *inclusão*.

Esta equipe de observadores constatou a consonância da teoria frente à observação do grupo e dos dados colhidos. Parafraseando Schutz: na oportunidade vieram à baila os desejos de inclusão e emergiram os problemas que envolvem contatos e encontros humanos, pudemos ajudar a esclarecer os sentimentos próprios da fase.

## REFERÊNCIAS

SCHUTZ, William C. *O prazer – expansão da consciência humana*. Rio de Janeiro: Imago, 1974.

———. *Psicoterapia pelo encontro*. São Paulo: Atlas, 1978.

———. *Profunda simplicidade*. São Paulo: Ágora, 1989.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistemas de Bibliotecas. Normas para apresentação de documentos científicos. Curitiba: Ed. da UFPR, 2002. parte 2: Tese, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos.



## APÊNDICE

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO

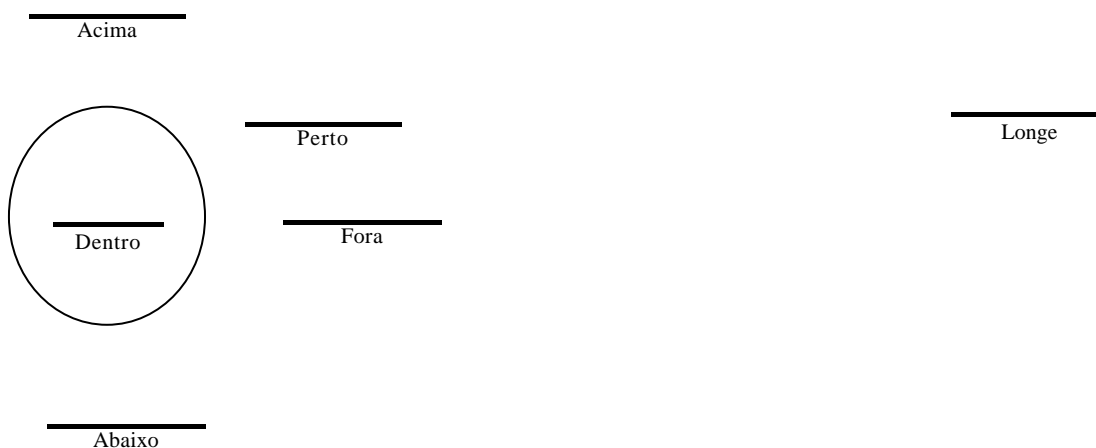
Responda as questões abaixo pensando na sua relação com o grupo que compõe a sua classe. Não existem respostas certas ou erradas, o importante é que sejam respondidas de forma verdadeira e espontânea. Pense sempre no momento ATUAL e na situação REAL e não na ideal.

**Não é necessário se identificar.**

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

1) Imagine que o círculo abaixo corresponde a sua classe, posicione-se em relação a ele de acordo com o modo como percebe a sua relação com o grupo, assinalando uma das posições abaixo:



**Que evidências o levam a se perceber desta forma?**

---

---

---

**Assinale com que frequência você se sente como descrito na frase perante esta classe:**

|  | Sempre | Frequentemente | As vezes | Raramente | Nunca |
|--|--------|----------------|----------|-----------|-------|
| Sinto que recebo atenção desta classe.   |        |                |          |           |       |
| Sinto que minha falta é notada quando estou ausente.   |        |                |          |           |       |
| Sinto me interagindo (reciprocidade) nesta classe.   |        |                |          |           |       |
| Sinto me reconhecido na minha individualidade nesta classe.  |        |                |          |           |       |
| Sinto que sou apenas um número nesta classe.   |        |                |          |           |       |
| Sinto que já faço parte desta classe.  |        |                |          |           |       |
| Sinto que tenho poder de influenciar esta classe.  |        |                |          |           |       |
| Sinto que minha opinião é determinante nesta classe  |        |                |          |           |       |
| Sinto-me confortável para falar o que penso verdadeiramente nesta classe   |        |                |          |           |       |
| Tenho confiança na classe para expor situações da minha vida pessoal e compartilhar meus problemas e dificuldades. |        |                |          |           |       |

Obrigado pela colaboração!

## APÊNDICE B – MATERIAL TEÓRICO SOBRE FORMAÇÃO DO GRUPO

### FORMAÇÃO DE GRUPO

Para que o grupo possa existir, deve definir-se como grupo.

Os limites devem ser estipulados de modo a deixar claro quem está dentro e quem está fora dele.

Em tribos antigas ou contemporâneas, os ritos de iniciação, passagem e outros, estabelecem a entrada de indivíduos como membros das tribos.

Nos agrupamentos modernos, existem cerimônias semelhantes: votar, pagar débitos, passar em testes, pertencer a uma certa estirpe, ter determinados pais, seguir determinados princípios.

Seja qual for a técnica, **o grupo é formado por meio de um procedimento específico que define a inclusão grupal.**

**Assim que está formado, o grupo diferencia papéis e distribui o poder.**

As tribos em geral escolhem o líder por meio de provas de força ou pela idade.

As famílias determinam as relações de seus membros entre si por meio de papéis sexuais ou de habilitações.

Novas organizações criam regulamentos e elegem representantes legais.

Seja qual for a forma, o grupo atribui tarefas e estabelece relações de poder entre seus participantes.

Estes procedimentos determinam os **padrões de controle**.

**Independente da eficiência do grupo, para que o mesmo possa sobreviver, devem ser criados vínculos pessoais entre seus membros.**

Se não for dada nenhuma atenção aos sentimentos que as pessoas têm umas pelas outras, crescem as rivalidades, os desejos pessoais não são satisfeitos, as pessoas sabotam ou abandonam o grupo e a vida grupal está encerrada.

Os vínculos afetivos da família, questões sociais, compartilhamento, ou benefícios pessoais, devem ser levados em consideração pelo grupo para que este possa sobreviver.

Na formação de grupos emergem as mesmas dimensões que surgem no desenvolvimento infantil, ou seja, **inclusão, controle e afeto**. Estas três dimensões caracterizam todos os níveis de organização social. Entendê-las simplifica a compreensão da fonte dos desequilíbrios e das motivações das pessoas, grupos, nações e mesmo de parte do corpo.

#### ✓ INCLUSÃO

O comportamento de inclusão refere-se à associação entre as pessoas: exclusão, inclusão, pertinência, proximidade.

O desejo de ser incluído manifesta-se como desejo de atenção, de interação, de ser distinto dos demais. No teste inicial de um relacionamento, geralmente me apresento aos outros para descobrir quais de minhas facetas irão lhes interessar. Se não estou certo de que os outros acharão importante o que tenho a dizer, posso ficar em silêncio.

Como envolve o processo de formação grupal, geralmente a inclusão ocorre como a primeira questão interpessoal na vida de em grupo. Decido se quero fazer parte de certo grupo, se quero ficar dentro ou fora.

Na dimensão da inclusão, meu comportamento é determinado pelo modo como me sinto a respeito do que significo como pessoa.

#### ✓ CONTROLE

O comportamento de controle se refere ao processo de tomada de decisão entre pessoas na área do poder, da influência e da autoridade.

O desejo de controlar varia desde meu desejo de ter autoridade sobre os outros (e de, portanto, controlar o meu futuro) até meu desejo de ser controlado e isentado de toda responsabilidade.

Se, numa discussão, eu estiver buscando inclusão ou destaque, quero participar dela.

Se estiver buscando controle, quero ser o vencedor ou estar do mesmo lado do vencedor.

Quando é forçado a escolher, aquele que busca destacar-se prefere ser um participante perdedor, ao passo que aquele que luta pelo domínio prefere ser um não participante vencedor.

O comportamento de controle também é manifesto em relação a pessoas que tentam controlar. A demonstração de dependência e de revolta exemplifica uma falta de propensão a ser controlado, ao passo que a anuência, a submissão e o cumprimento de ordens indicam os graus variáveis de aceitação do controle.

✓ **AFETO**

O comportamento de afeto descreve sentimentos de proximidade, pessoais e emocionais.

O afeto é uma relação que ocorre entre pares de pessoas, ao passo que tanto a inclusão quanto o controle são relações que podem ocorrer entre pares ou entre uma pessoa e um grupo.

Uma vez que o afeto se baseia na construção de vínculos emocionais, é geralmente a última fase a emergir no desenvolvimento de uma relação humana ou de um grupo.

Na fase da inclusão, as pessoas se encontram e decidem se vão ou não prosseguir com a relação; as questões de controle levam-nas a confrontar-se entre si e a buscar uma forma para se relacionarem. À medida que prossegue a relação, tendo se formado os vínculos afetivos, as pessoas se abraçam, no sentido literal ou figurativo.

✓ **DESENVOLVIMENTO DE GRUPO**

Essas três dimensões – inclusão, controle e afeto – ocorrem nessa ordem no desenvolvimento dos grupos. As questões da inclusão, a decisão de quem está dentro ou fora do grupo, são as primeiras a surgirem, seguidas pelas questões de controle (estar por cima ou por baixo) e, finalmente, pelas questões afetivas (estar próximo ou distante).

Essa ordem não é rígida, mas a natureza da vida em grupo é tal que as pessoas tendem primeiro a determinar se querem ou não ficar num grupo, depois a determinar que grau de influência irão exercer e, finalmente, a decidir quão pessoalmente próximas irão se tornar.

Adaptação do original de: SCHUTZ, Will. *Profunda simplicidade*. São Paulo: Ágora, 1989.

## APÊNDICE C – O PROCESSAMENTO

### O PROCESSAMENTO

| O GRUPO FAZ/FALA   | INTERVENÇÕES DA COORDENAÇÃO   | PERCEPÇÕES DA OBSERVAÇÃO  |
|--|---|---|
| <p>Voluntários: Paranito, Pea, Muff e Maria Eduarda e Vampira.</p> <p>Vapira: – Os bombons são meus pela quantidade de cabelos que perdi.</p> <p>Paranito: – Exclusão</p> <p>Vapira: – Fiz algo errado. Força x negociação.</p> <p>Muff : – Força não combinada.</p> <p>Paranito: – Elo quebrado. Exclusão.</p> <p>Maria Eduarda: – Sensação de impotência.</p> <p>Zé: – Tentativa de por pra fora.</p> <p>Teka: – Horrível.</p> <p>Pedro: – Conversando eles já integrariam o grupo (adesão da Bianca)</p> <p>.... Não cumprir ordem superior.</p> <p>Gaudério: – Solução possível, abrir o grupo e excluindo o invasor fechar-se de novo.</p> <p>Muff: – Agente quer ganhar.</p> <p>Vampira: – Agente nota resistência, as pessoas não estão dispostas.</p> <p>Peã relatou a experiência ocorrida neste grupo.</p> <p>Paranito: – Mesmo no grupo inicial tinha gente que não sabia os nomes, as pessoas criam barreiras.</p> <p>Maria Eduarda: – O grupo interagiu quando falou de assunto do passado, pessoal, passou a se conhecer, conhecia.</p> <p>Muff: – Elogiou um exercício anterior em que os grupos foram sorteados. Falou que só se olhavam. Isso aconteceu há três semanas.</p> <p>...risadas...</p> <p>Muff: – Hoje é legal faço parte do grupo. Faz menção a sua cor (diferente não pelo tamanho).</p> <p>Eu mesmo: – Agradeceu.</p> <p>Adriano: – Não é o objetivo interagir socialmente.</p> <p>Teka: – Tem mais homens</p> <p>Adriano: – Sentando-se sempre no mesmo lugar.</p> | <p>– Como foi? Alguém se machucou?</p> <p>– E que sentimento veio?</p> <p>– Existiu vontade de desistir? Como foi não deixar entrar?</p> <p>– Alguém pensou em desobedecer?</p> <p>– Como está o grupo hoje?</p> <p>– É só estudar?</p> <p>– Como definem os lugares?</p> | <p>Exclusão</p> <p>Quinta essência da disciplina e obediência. O nervosismo (pernas batendo) começa a arrefecer. Muff desponta como líder.</p> <p>Aliviando a tensão e fuga emparelhamentos (José/ Paranito e Eu Mesmo/ Irene)</p> <p>Denúncia caras fechadas / risos racionalização</p> <p>Assumem a liderança</p> <p>Mais denúncias</p> |

| <b>O GRUPO FAZ/FALA (CONT.)</b>  | <b>INTERVENÇÕES DA COORDENAÇÃO (CONT.)</b>   | <b>PERCEPÇÕES DA OBSERVAÇÃO (CONT.)</b>  |
|--|--|--|
| <p>Eu mesmo: – Acho que a sala está exatamente como estamos. Já existiu proposta de churrasco. Temos de nos unir mais.</p> <p>Muff se explica.</p> <p>Maria Eduarda: – Tá difícil, esse tempo fomos a um barzinho.</p> <p>Não identificado: – Falta entrosamento houver um torneio. Os estavam os que iam jogar os outros foram embora e, vez de assistir.</p> <p>Paranito: – Assuntos pessoais mais importantes representante da turma. Ação comunitária. Talvez tenham assuntos particulares mais importantes. Turma passiva ...silêncio...</p> <p>Alguém: – Churrasco.</p> <p>Não identificada: – Se quisermos criamos o espaço pra convivência, é uma resistência de cada um.</p> <p>Muff: – Não tem conflito entre as pessoas.</p> <p>M Eduarda: – É só começar.</p> <p>Elaine: – Pontapé inicia, resistência da pessoa em si.</p> <p>Teka: – Nem todo mundo pode, eu falo por mim.</p> <p>De óculos: – Vai da vontade eu sai do inglês e fui.</p> <p>Teka: – Dificuldade.</p> <p>M<sup>a</sup> Eduarda: – definir prioridades.</p> <p>Pae: – É pesado</p> <p>Vampira: – Quem ta afim vai, não criticar, não cobrar dos outros.</p> <p>Paranito: – são sempre os mesmos.</p> <p>Zé: – Vai quem pode, quem não pode não vai. Moro 50Km daqui e não posso ficar.</p> <p>Teka: – Opção, modo de comunicar, rede e o que vão fazer.</p> | <p>– Algo mais?</p> <p>– O que é ser passivo?</p> <p>– O que falta fazer?</p> <p>– O objetivo do exercício é esse mesmo.</p> | <p>Denuncia novamente racionalização</p> <p>Fuga / denúncia conflito (Teka e não identificada)</p> <p>O grupo começou a escapar e se auto policiou (sim).</p> <p>Risos fracos, emparelhamento, fuga.</p> |

## APÊNDICE D

### COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS QUALITATIVAS DO QUESTIONÁRIO

| <b>DENTRO</b>   |   |
|---|---|
| Atributos Pessoais  | <p>Sou uma pessoa bastante comunicativa, ou melhor, me considero assim. Filosofia minha: não sou melhor que ninguém e não tem ninguém melhor que eu.</p> <p>A minha personalidade facilita muito qualquer aproximação, sou espontâneo e de fácil acesso e as pessoas percebem isso.</p>   |
| Interação Com o Grupo   | <p>A interação com todos, a participação, o respeito à individualidade de cada um.</p> <p>Estou sempre participando das discussões e eventos, bem como procuro não me ater apenas a algumas pessoas, converso com todas sempre que posso.</p> <p>É que procuro sempre estar junto deles, não só com um determinado grupo, mas com todos.</p> <p>Por conversar com todos e interagir.</p> <p>A integração com todos em conversas e estudos.</p> <p>Me sinto bem com o grupo, falo tudo o que quero, não tenho nenhuma oposição a nada.</p> <p>Tento interagir com todos, ouvindo-os, auxiliando-os, ou pedindo auxílio. Procuro sempre me aproximar de todos para saber um pouco mais sobre esta pessoa. Tenho um bom relacionamento com todos os componentes da turma.</p>  |
| <b>FORA</b>   |   |
|   | <p>Não converso com muitas pessoas.</p>   |
| <b>ACIMA</b>  |   |
|   | <p>Sala desunida: Passiva</p> <p>Cada pessoa pensa só no seu umbigo.</p> <p>“ser humano é o mesmo em qualquer idade ou lugar”.</p> <p>E para ser sincero não gosto da sala.</p>   |
| <b>PERTO</b>  |   |
| Dificuldades para interagir com todos os membros do grupo (Inclusão parcial). | <p><u>Porque existem pessoas que não permitem que o grupo se una para formarmos um grupo.</u></p> <p>Entrei nas vagas remanescentes por isso ainda não tive o prazer de conhecer a todos, mas com certeza me sinto perto da equipe.</p> <p>Comecei no 2º módulo, portanto ainda não conheço a todos e não tive uma interação com o grupo. No momento estou conversando com os que me identifico melhor.</p> <p>Faço parte da 2ª turma, que iniciou no segundo módulo. Quando cheguei senti que já existiam “grupos” formados. Assim se torna mais difícil a adaptação. Também pelo fato de ser mulher e terem poucas mulheres. Aos poucos estou me integrando mais com os homens, que são mais receptivos comigo do que as mulheres.</p>  |
|   | <p>Estou chegando agora, estou indo de vaquear, mas com o passar dos dias estarei dentro.</p> <p>Tenho envolvimento com praticamente a metade do grupo, talvez não com o todo, porque eles não se envolvem comigo.</p> <p>Pelo fato de que toda sala possui subgrupos e não um grupo só, como estou próximo de todos os grupos, isso me leva a reposta.</p> <p>Acredito que a classe não tenha um grande grupo e sim vários pequenos grupos. Já tive oportunidade de interagir com a classe em grupo de estudo realizado em horário diferenciado.</p>   |
| Dúvida quanto ao desejo de se incluir no grupo                                | <p>Não considero que levarei amigos verdadeiros desta turma; a impressão que tenho é que não temos objetivos em comum. Quando isso tudo acabar, talvez não faça diferença relevante com quem estudei e o que trouxeram para minha vida.</p> <p>Eu não converso de assuntos pessoais com quase ninguém da sala. Eu não tenho vontade de dar o primeiro passo e fico muitas vezes restrita a um “oi” ou a um “boa noite”, sinto que algumas pessoas me acham um pouco distante.</p> <p>Em primeiro lugar não me relaciono com todas as pessoas da sala, não por falta de oportunidades, mas sim por questão de momento, pois me dedico ao trabalho o dia inteiro e como é muita pressão, tem certas horas que prefiro ficar quieto para não ofender ninguém. Por que o que marca minha personalidade é a crítica.</p> <p>Não tenho relação com todos da sala, talvez por falta de oportunidade, ou mesmo por falta de conhecimento.</p> <p>Não posso estar sempre presente nas discussões, mas sempre procuro saber como as coisas estão, quando posso fico para dar minhas opiniões.</p> |
| Interação com o grupo   | <p>Pelo fato de me relacionar facilmente, ser prestativo e bastante amigo.</p> <p>Pelo contato com a maioria do grupo.</p> <p>Tenho facilidade para conversar com qualquer um da turma.</p>   |
| <b>LONGE</b>  |   |
|   | <p>O fato de conhecer pouco cada um dos companheiros da classe, talvez até mesmo pelo meu cansaço e falta de tempo.</p>   |



Curso de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos  
Curitiba – PR  
Coordenação: Carmem Maria Sant'Anna, Laucemir Silveira Pessine

---

## **Entre o poder e pudor: autopercepção das práticas de gestão**

EVERTON DALMANN  
MARIA IMACULADA GONÇALVES DE ALMEIDA MÖLLMANN  
OSWALDO VERBANECK  
PAULA FAGGION BASSO  
VALÉRIA COBBE



*“Somente a crença em si mesmo  
proporciona ao indivíduo  
a autoconfiança para  
caminhar em direção ao desconhecido  
e persuadir outros a irem  
onde ninguém esteve antes”.*

*Charles Handy*



## SUMÁRIO

|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>1</b> | <b>Introdução</b>  | 4  |
| <b>2</b> | <b>Revisão da literatura</b>   | 5  |
| 2.1      | PODER  | 5  |
| 2.1.1    | Conceitos de poder   | 7  |
| 2.1.2    | Modalidades de poder   | 7  |
| 2.1.3    | Fontes de poder  | 9  |
| 2.2      | GESTOR E LIDERANÇA   | 9  |
| 2.3      | GESTÃO DE EQUIPES  | 10 |
| 2.3.1    | Fluxo de informações   | 11 |
| 2.3.2    | Desenvolvimento de equipes   | 12 |
| 2.3.3    | Criatividade   | 15 |
| 2.3.4    | Ética  | 16 |
| 2.3.5    | Treinamento  | 17 |
| 2.3.6    | Manejo de conflitos  | 18 |
| 2.3.7    | Delegação de autoridade  | 19 |
| 2.3.8    | Estabelecimento de metas e objetivos   | 20 |
| 2.3.9    | Resolução de problemas   | 20 |
| 2.3.10   | Ação disciplinar   | 21 |
| 2.3.11   | Delegação de tarefas   | 22 |
| 2.3.12   | Relacionamento na equipe   | 22 |
| 2.3.13   | Gestão da dúvida   | 23 |
| 2.3.14   | Manejo de falhas   | 24 |
| 2.3.15   | Comunicação  | 24 |
| 2.3.16   | Avaliação de desempenho  | 25 |
| 2.3.17   | Percepção do poder   | 27 |
| <b>3</b> | <b>Metodologia</b>   | 28 |
| 3.1      | ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA  | 28 |
| 3.2      | DELIMITAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA                                       | 28 |
| 3.3      | POPULAÇÃO E AMOSTRA  | 28 |
| 3.4      | DADOS: FONTES E INSTRUMENTOS   | 28 |
| 3.5      | LIMITAÇÕES DA PESQUISA   | 32 |
| <b>4</b> | <b>Resultados</b>  | 33 |
| 4.1      | PROJETO INICIAL E SUA REESTRUTURAÇÃO   | 33 |
| 4.2      | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA – classificados por processo de gestão | 36 |
| 4.2.1    | Fluxo de informações   | 36 |
| 4.2.2    | Desenvolvimento do potencial da equipe   | 37 |
| 4.2.3    | Criatividade pessoal na equipe   | 38 |
| 4.2.4    | Ética no trabalho  | 39 |
| 4.2.5    | Foco do treinamento  | 40 |
| 4.2.6    | Manejo de conflitos  | 40 |
| 4.2.7    | Delegação de autoridade  | 41 |
| 4.2.8    | Estabelecimento de metas e objetivos   | 42 |
| 4.2.9    | Resolução de problemas   | 43 |
| 4.2.10   | Ação disciplinar   | 44 |
| 4.2.11   | Delegação de tarefas   | 45 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 4.2.12   | Relacionamento com equipe  | 46 |
| 4.2.13   | Gerenciamento de dúvidas pessoais                                    | 47 |
| 4.2.14   | Manejo de falhas   | 48 |
| 4.2.15   | Conceito de bom gerenciamento  | 49 |
| 4.2.16   | Dificuldades como gestor   | 49 |
| 4.2.17   | Objetivos pessoais como gestor                                       | 50 |
| 4.2.18   | Práticas de comunicação pessoal                                      | 51 |
| 4.2.19   | Práticas de avaliação de desempenho                                  | 52 |
| 4.2.20   | Percepção do poder   | 53 |
| 4.3      | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA – classificados por segmento | 54 |
| 4.3.1    | Consolidação total   | 54 |
| 4.3.2    | Segmento mulheres  | 55 |
| 4.3.3    | Segmento homens  | 56 |
| 4.3.4    | Segmento: pequena empresa  | 56 |
| 4.3.5    | Segmento: média empresa  | 57 |
| 4.3.6    | Segmento: grande empresa   | 58 |
| 4.3.7    | Segmento: corporação   | 58 |
| <b>5</b> | <b>Análise</b>   | 59 |
| 5.1      | Quanto ao exercício do poder   | 59 |
| 5.2      | Quanto ao fluxo de informações                                       | 61 |
| 5.3      | Quanto ao desenvolvimento das equipes                                | 61 |
| 5.4      | Quanto à criatividade e a comunicação nas equipes                    | 61 |
| 5.5      | Quanto ao comportamento ético das equipes                            | 63 |
| 5.6      | Quanto ao ciclo de aprendizado                                       | 63 |
| 5.7      | Quanto à gestão de equipes   | 64 |
| 5.8      | Quanto à delegação de autoridade e tarefas                           | 65 |
| 5.9      | Quanto ao foco do treinamento  | 65 |
| 5.10     | Quanto às metas, objetivos e avaliação de desempenho                 | 66 |
| 5.11     | Quanto ao relacionamento com a equipe                                | 66 |
| 5.12     | Quanto às dúvidas pessoais   | 67 |
| 5.13     | Quanto à percepção do poder  | 67 |
| <b>6</b> | <b>Considerações finais</b>  | 67 |
|          | <b>Referências</b>   | 70 |

# 1 INTRODUÇÃO

Uma questão que nos parece, ao menos formalmente, pouco discutida nas organizações é o exercício do poder, que representa a posse dos espaços significantes da organização.

As empresas necessitam se manter vivas e, nos dias de hoje, isto significa constante pressão exercida nas equipes para manutenção do mercado conquistado e pela busca de novos mercados.

Além disto, no “imaginário empresarial” existe uma equipe ideal, de alto desempenho, liderada por indivíduo forte o bastante para manter esta trajetória de forma constante e uniforme. Esta imagem é alimentada por palestrantes e escritores, que com o que parecem “receitas miraculosas”, se oferecem para concretizar o “sonho do sucesso perene”.

De outra parte, estão os membros das equipes diversas, conscientes das suas necessidades básicas de sobrevivência, dentre as quais, nos dias de hoje, se inclui a qualidade de vida. Os subordinados querem sucesso, mas também almejam conquistas nos seus territórios pessoais de realização.

Entre estes dois grandes desejos se encontram os gestores líderes. Estes são pressionados por um lado, pelas empresas (na busca frenética por resultados) por outro, pelos subordinados (sobre a sua forma de liderar) e, além disto, os gestores sofrem pressões internas advindas dos seus interesses, necessidades e motivações.

Pode ser considerada uma posição desconfortável a ocupada pelo gestor moderno. Ele precisa estar atento e com a percepção ativa de modo a calibrar estas três forças poderosas. São várias as situações que se apresentam no seu dia a dia, que podem ou não gerar o resultado esperado, dependendo da qualidade desta calibragem.

O gestor líder exerce constantemente o poder. A liderança, muitas vezes, pode ser considerada uma relação assimétrica de poder. Onde um indivíduo exerce sua influência sobre outros, que escolhem se vão ou não segui-lo. Em grupos informais, esta escolha é verdadeira. Em grupos formais esta escolha pode ser muitas vezes, uma questão de sobrevivência no emprego.

O papel do gestor nas diversas etapas da equipe e sua influência no comportamento e direcionamento dos membros da equipe são temas relevantes e sempre atuais. O que motivou este trabalho, no entanto, é o indivíduo por trás deste papel.

O que motiva este indivíduo a exercer o poder quando está gerenciando os processos da sua equipe? Como ele percebe seu exercício do poder na prática? Por que alguns tendem a influenciar de forma diretiva seus subordinados e outros não se utilizam desta força, ainda que legitimamente dotados do poder de fazê-lo?

Neste trabalho serão apresentados os modos de exercício do poder em processos necessários para a gestão das equipes, na percepção dos gestores.

O objetivo geral do texto é analisar a percepção de gestores de equipes acerca do seu exercício de poder na prática de processos da gestão de pessoas.

Como objetivos específicos, listamos os seguintes:

- ✓ Compreender as motivações pessoais dos gestores no exercício do poder;
- ✓ Conhecer a autopercepção dos gestores do exercício de poder nos processos de gestão de pessoas, a saber: Fluxo de Informações, Desenvolvimento do potencial da equipe, Criatividade pessoal na equipe, Ética no trabalho, Foco de treinamento, Manejo de conflito, Delegação de Autoridade, Estabelecimento de Metas e Objeto

tivos, Resolução de Problemas, Ação Disciplinar, Delegação de Tarefas, Relacionamento com equipe, Gerenciamento de Dúvidas Pessoais, Manejo de Falhas, Conceito de Bom Gerenciamento, Dificuldades como Gestor, Objetivos Pessoais como Gestor, Práticas de Comunicação Pessoal, Práticas de Avaliação de Desempenho, Percepção do poder;

- ✓ Descrever as práticas de poder dos gestores, segmentando por: gênero (homens e mulheres) e porte de empresa (pequena, média, grande e corporações).

Neste trabalho pretendemos demonstrar, através de pesquisa de campo, as diferentes motivações dos gestores para o exercício de poder. Os pressupostos adotados são:

- ✓ O indivíduo pode exercer o poder motivado pelo atendimento exclusivo dos seus interesses pessoais, ou seja, tem um estilo autocentrado de poder;
- ✓ O indivíduo pode exercer o poder motivado exclusivamente pelo atendimento do interesse dos membros da sua equipe ou de outras pessoas, ou seja, adota um estilo heterocentrado de poder;
- ✓ O indivíduo pode, simultaneamente, atender às suas aspirações pessoais e às necessidades dos seus liderados e da empresa quando do exercício do poder, estes adotam um estilo auto e heterocentrado de poder.

Vale lembrar que quando o assunto é poder, os fatos são constantemente passíveis de novas definições e análises. O que se pode considerar é que há estilos do uso de poder que parecem funcionar melhor em determinadas situações e grupos. Assim, pretendemos, ainda que precariamente, desvendar os bastidores do exercício de poder nas organizações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Poder

O poder, de uma forma geral, consiste na capacidade de uma pessoa conseguir que outra pessoa ou grupo aja da forma desejada pela primeira. Autoridade é o poder legitimado socialmente. Neste caso, uma pessoa recebe a incumbência formal e legal de exercer o poder (pode arbitrariamente influenciar os outros e tem o direito reconhecido de exigir dos outros certas formas de conduta por ela propostas). O poder, desta forma, está intimamente relacionado ao processo de influência social.

O poder atrai o ser humano. A história da humanidade, desde os seus primórdios, é marcada por lutas de poder que arrastaram através de si milhares de seres humanos, causando morte, destruição, miséria e sofrimento.

A maioria das sociedades conhecidas apresenta uma organização social baseada em hierarquias, nas quais o poder é desigualmente distribuído entre seus membros. Esta distribuição não apenas cria condições propícias para o abuso do poder, como também repercute nos sistemas familiar, educacional, econômico, político e religioso, assegurando sua perpetuação através dos séculos.

Até pouco tempo atrás quem era considerado gestor de um grupo, de trabalho ou não, era o indivíduo investido do poder de conduzir o grupo e que para isto exercia sua autoridade. Hoje em dia, as chamadas Ciências Sociais, dentre as quais podemos citar a

Ciência da Administração, já admite que nem sempre aquele que detém o poder hierárquico exerce concomitantemente a liderança, e que autoridade não significa necessariamente que o gestor é um líder. Até porque, uma dimensão fundamental no relacionamento entre as pessoas é o poder.

Segundo Moscovici (1994), no relacionamento humano, uma pessoa possui mais poder que outra ou outras, em função “do contexto, das personalidades e dos meios utilizados para conquistar, ampliar e manter esse domínio”.

Quando o poder é exercido através do medo, ele é chamado, por diversos autores, dentre eles Rosa Krausz (2005), de poder coercitivo. Tal prática induz comportamentos desejados através de ameaças, sendo as mais comuns as punições e as demissões.

A utilização constante do poder coercitivo gera clima de repressão. O autoritarismo excessivo reprime a criatividade da equipe, gera conformismo exagerado às imposições ou pode, eventualmente, provocar comportamentos rebeldes e contestadores. A ausência da autoridade, por vezes necessária, pode levar o grupo à anarquia.

Outros indivíduos usam como base para o exercício do poder a capacidade de promover recompensas ou prêmios. Consideramos o reconhecimento algo indispensável para a manutenção da equipe de trabalho. E reconhecimento não acontece somente através de premiações ou recompensas.

Alguns autores nomeiam poder de referência àquele que a pessoa exerce quando é admirada por outros e a eles influencia. A mobilização dos demais indivíduos acontece com intensidade proporcional ao nível de referência daquele que os influencia. Se o indivíduo tem um baixo nível de referência, não consegue mobilizar as pessoas; se tiver alto, tem grande poder de influenciar as pessoas e decisões. O poder de referência é o processo de identificação com uma pessoa que se torna modelo social.

Outra forma de exercício de poder conhecida se baseia nas ligações com pessoas importantes ou influentes dentro ou fora da empresa. Um baixo nível de conexão leva ao isolamento e a dificuldade de obtenção de colaboração, sobretudo de outras áreas.

Já um alto nível de conexão favorece as ligações e penetrações em outras áreas. Tanto maior o nível gerencial, maior a necessidade de se ter o poder de conexão. Pessoas importantes e influentes aqui, não são aquelas politicamente bem situadas ou com cargos hierarquicamente superiores, são pessoas capazes de resolver, ajudar ou facilitar a resolução de situações ou problemas.

Quando um indivíduo tem notável capacidade e/ou competência técnica, ele é respeitado pelo domínio que detém sobre o saber ou tecnologia. Este poder é chamado de poder de conhecimento por alguns autores e poder de especialista por outros.

O poder de informação é baseado na posse ou no acesso a informações, percebidas pelos outros como importantes e verdadeiras. Necessário a todos os níveis gerenciais. É, entretanto, mais exigido quanto mais alto o nível gerencial, sob pena de o indivíduo se sentir a reboque da situação e ser percebido como o último a ter conhecimento das situações. Um baixo nível de poder de informação leva à existência de boatos, ao uso informal das informações, com grandes distúrbios de comunicação na empresa.

Chamado de poder legítimo, aquele que se detém por estar em um cargo, deixa de existir tão logo o indivíduo o perca. Quanto mais alto for o cargo, maior o reflexo deste poder na organização. Uma gerência com alto poder legítimo induz o consentimento ou influencia os outros, que atribuem a essa pessoa o direito, em virtude do cargo na organização, de esperar que suas posições e decisões sejam aceitas ou seguidas.

Ameaças de retirada de afeto, censuras, redução de atenção, afastamento e menor comunicação funcionam como poder de coerção nas relações informais. Promessas de

recompensa afetiva, verbais e não verbais, constituem o exercício do poder de recompensa nas relações informais. Serão detalhadas a seguir referências importantes relativas ao poder.

### 2.1.1 Conceitos de poder<sup>1</sup>

A seguir conceitos de poder por autores diversos:

|                     |   |
|---------------------|---|
| Max Weber           | Possibilidade de impor a própria vontade sobre o comportamento dos outros ou a habilidade de uma ou mais pessoas de realizarem sua própria vontade num ato comum contra a vontade de outros que participam do mesmo ato.  |
| Galbraith           | Alguém ou algum grupo impõe seu desejo ou propósito sobre outros, incluindo aqueles que relutam ou se opõem – quanto maior a capacidade de impor tal desejo e alcançar o propósito correspondente, maior o poder.   |
| Mannheim            | Toda ação que compele certas ações em outros.   |
| French e Raven      | Uma influência potencial que um indivíduo poderia exercer sobre outro.  |
| Khandalla           | Habilidade de assegurar seus próprios objetivos através do uso implícito ou explícito da força.   |
| Etzioni             | Habilidade de um indivíduo induzir ou influenciar outro a executar suas diretivas ou quaisquer normas que ele apóia.  |
| Crozier e Freidberg | Implica sempre a possibilidade de determinados indivíduos ou grupos agirem sobre outros indivíduos ou grupos.   |
| Burns               | Um relacionamento no qual duas ou mais pessoas ligam suas bases motivacionais entre si e trazem variados recursos para o processo.  |
| Rosa Krauz          | É a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira. Todos os seres humanos a possuem e podem ou não utilizá-la. Pressupõe a necessidade de relacionamento direto ou indireto entre quem exercer o poder e quem é o alvo, envolve um ato de influência onde nem sempre o influenciado é levado a aceitar as diretivas do influenciador. |

### 2.1.2 Modalidades do Poder<sup>2</sup>

Estão comparados na seguinte tabela, o poder formal e o poder pessoal a partir das suas diversas perspectivas:

<sup>1</sup> In: Rosa Krausz (2005).

<sup>2</sup> In: Rosa Krausz (2005).

**Tabela 2.1** – Poder pessoal *versus* poder formal

| <b>Poder organizacional/<br/>formal/contextual</b>   | <b>Poder Pessoal</b>   |
|--|--|
| Baseado na organização ou sistema no qual o indivíduo está inserido e tende a ser despersonalizado e muitas vezes disfarçado sob o manto da racionalidade, das regras e normas.  | Independente do status e dos papéis que o indivíduo representa e ocupa no contexto social.   |
| Relacionado ao posto ocupado na estrutura hierárquica, à extensão de influência que esta função proporciona na aplicação de atos influenciados entre aqueles que se encontram no seu âmbito de influência / dependência. | Relacionado às características pessoais de carisma, referência, de conhecimento, de apoio / afeto e de competência interpessoal e técnica, além de personalidade, experiências, vivências, conhecimento, energia vital, motivações interiores, criatividade, capacidade de enfrentar desafios, maturidade emocional. |
| Exercido pela autoridade formal.   | Exercido sob forma de influência social.   |
| Utiliza-se de coerção ou recompensas.  | Contribui para a construção de um clima organizacional de confiança e cooperação e pode ser ampliado e reforçado por treinamento e desenvolvimento.  |
| Unidirecional.   | Multidirecional.   |
| Delegável.   | Não delegável.   |
| Distribuível.  | Não distribuível.  |
| Expresso em atividades.  | Expresso em atitudes.  |
| Gestor de tarefa.  | Gestor atua na manutenção do grupo (sócio emocional).  |
| Orienta a capacidade de trabalho das pessoas para as tarefas rotineiras, cumprimento de normas e regras, controle, padronização de procedimentos, limitação de alternativas e opções.                                    | Potencializa as capacidades humanas, desenvolve a autoconfiança, a iniciativa, o entusiasmo, a inovação e o dinamismo.   |
| Visão mecanicista, ênfase na atividade como um fim em si próprio sem visão do todo.  | Visão integrada das diversas partes do sistema.  |
| Limitativo e restritivo da ação humana. As pessoas se acomodam, a indiferença e a alienação se instalam.   | Facilita a abertura, a flexibilidade e a expansão dessa ação.  |
| Manifesta-se através de <b>coerção e /ou pressão, posição</b> (lugar que uma pessoa ocupa na estrutura social) e <b>recompensa</b> .   | Manifesta-se através do <b>conhecimento</b> (habilidades, experiências, informações e conhecimentos acumulados); <b>conexão</b> (capacidade de motivar, estimular e envolver as pessoas); <b>competência interpessoal</b> .  |

In: Rosa Krausz, 2005.

### 2.1.3 Fontes de poder

Galbraith (in Rosa Krausz, 2005) considera a existência de três fontes de poder:

- ✓ Personalidade: conhecida como liderança, constitui a qualidade do físico, mente, discurso, segurança moral e outros traços pessoais que dão acesso a um ou mais instrumentos de poder;
- ✓ Propriedade (ou riquezas): fornece um aspecto de autoridade, segurança de propósito;
- ✓ Organização: a mais importante fonte de poder nas sociedades modernas tem uma relação importante com o poder condicionado. Se aceita sem discussão que há necessidade de organização, toda vez que se procura ou necessita de poder.

O exercício de poder está mudando, muito devido à democratização do acesso a informações, que permite às pessoas a reflexão sobre o poder exercido sobre elas.

O poder não só está mudando mais rapidamente de mãos como está se transformando intrinsecamente. As mudanças são tão intensas e rápidas e os indivíduos, organizações, instituições e nações estão tão sobrecarregados e aturdidos com essas mudanças, demasiadamente intensas na natureza do poder, que não sabem como reagir, e perdem o seu ponto de equilíbrio.

O sentimento subjetivo de poder, o sentimento de ser belo, esperto, saudável e bom, o sentimento de ser um vencedor e não um perdedor tem a ver com quanto o indivíduo sente que é pessoalmente capaz de dirigir os acontecimentos de sua vida.

Os sentimentos internos de poder ou falta de poder de uma pessoa e o seu poder visível não são necessariamente iguais. Um pode existir sem o outro. Os sentimentos de poder provêm da expansão e da melhoria em direção ao progresso. O quanto se obtém daquilo que se deseja é um aspecto crucial do quanto se pode sentir poderoso.

## 2.2 Gestor e liderança

Segundo Weil (1995), “gestor é todo indivíduo que, graças à sua personalidade, dirige um grupo social, com a participação espontânea de seus membros”. O gestor pode ser um estímulo para o grupo ou pode ser uma reação ao grupo e, na maioria das vezes, os dois. Estudos mostram que as pessoas rendem muito mais quando interessadas e se o gestor souber como despertar este interesse nos membros de um grupo.

Na visão de Moscovici (1985), é importante fazer distinção entre “gestor” e “estilo de liderança”:

- ✓ Um gestor é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa.
- ✓ Estilo de liderança é a maneira pela qual uma pessoa numa posição de gestor influencia as demais pessoas no grupo e, se define a partir da predominância em um dos níveis de atividades de interação no grupo-o nível da tarefa e o nível sócio-emocional.



O gestor com estilo autocrático é voltado para a tarefa e o democrático para as relações. Há ainda um estilo de liderança que é inoperante, no qual o gestor abdica, abandonando o grupo e nada faz para envolvê-lo nas atividades para alcançar o objetivo proposto – é o estilo *laissez-faire*.

Segundo Minicucci (1997), o gestor eficaz cria estima e respeito entre os membros, de tal forma que se conscientizem de que cada um é capaz e competente na execução da tarefa que lhe foi designada. Essa capacidade é chamada competência interpessoal, e torna funcional o exercício da autoridade. A seguir estão descritos os estilos de liderança relativos a esta abordagem:

- ✓ Estilo I – O gestor resolve o problema sozinho, usando as informações disponíveis.
- ✓ Estilo II – O gestor obtém as informações dos subordinados, mas decide sozinho.
- ✓ Estilo III – O gestor compartilha o problema com subordinados relevantes, individualmente, e toma a decisão que reflete ou não a influência desses subordinados.
- ✓ Estilo IV – O gestor compartilha o problema com o grupo, obtendo suas sugestões. Toma a decisão que reflete ou não a influência dos subordinados.
- ✓ Estilo V – O gestor compartilha o problema com o grupo. Buscam um consenso para a solução do problema. Dispõe-se a aceitar o que o grupo decidir.

Enfim, entende-se que liderar é exercer influência, ou seja, alterar ou reforçar o comportamento das pessoas. A liderança começa com a aceitação e a correta perspectiva sobre o poder. Liderança e poder estão intimamente ligados.

Considerando poder como o potencial de influenciar outras pessoas, liderança é um modo de exercício do poder. O poder não é bom nem mau, é neutro. Algumas pessoas sentem-se desconfortáveis com o poder porque o associam com coerção e exploração.

### 2.3 Gestão de equipes

Os termos “liderança” e “gestão” são usados, muitas vezes, indiferenciadamente. Há um consenso tácito de que as duas palavras são idênticas semanticamente e pragmaticamente. Todavia, este é um equívoco relevante, pois liderar e gerir são realidades completamente distintas.

Conforme Freitas et al. (2005), “a liderança é uma primeira criação”. Liderar é diferente de gerir, pois a “gestão é uma segunda criação” e a liderança tem necessariamente de surgir primeiro.

Para Freitas, gestores e líderes são dois tipos de pessoas muito diferentes. Os objetivos dos gestores surgem das necessidades e não de desejos; os gestores preocupam-se em assegurar que o dia-a-dia do negócio é cumprido. Por outro lado, “os líderes” adotam atitudes pessoais e ativas na busca dos seus objetivos. As suas relações com os seus seguidores são muito intensas”, nas palavras de Zaleznik, (2005).

Numa análise teórica e como expresso pela Tabela 2.2, Freitas (2005) acredita que os gestores enfatizam a racionalidade e o controle, resolvem problemas, focando-se nos objetivos, pesquisas, estruturas de organização, pessoas, etc. Os gestores questionam-se, frequentemente, sobre “Quais são os problemas que têm de ser resolvidos e quais são as melhores maneiras de atingir resultados de maneira a que as equipas continuem a contri-

buir para a organização?”. Os gestores ideais são persistentes, trabalhadores árduos, inteligentes, analíticos, tolerantes.

**Tabela 2.2** – Gestor versus gestor

|                    | Líder              | Gestor                |
|--------------------|--------------------|-----------------------|
| <b>Procura</b>     | Visão              | Objetivos             |
| <b>Poder</b>       | Carisma Pessoal    | Autoridade formal     |
| <b>Apelam a...</b> | Emoção             | Razão                 |
| <b>Energia</b>     | Paixão             | Controle              |
| <b>Dinâmica</b>    | Proativo           | Reativo               |
| <b>Âncora</b>      | Trabalha por gosto | Trabalha por dinheiro |
| <b>Riscos</b>      | Corre riscos       | Minimiza riscos       |
| <b>Regras</b>      | Quebra regras      | Faz as regras         |
| <b>Conflitos</b>   | Utiliza conflito   | Evita conflitos       |

In: Freitas et al. (2005).

É importante esclarecer que no presente estudo os autores consideram as proposições acima citadas relevantes, e convencionam que os perfis de gestor e líder são complementares, numa relação na qual o gestor pode, ou não, ser considerado, e agir como, líder.

Esclarece-se, ainda, que a utilização da expressão “gestor líder”, neste estudo refere-se aos gestores que além de gerirem suas equipes apresentam características comuns aos líderes.

### 2.3.1 Fluxo de informação

Mintzberg (1973) categorizou os papéis administrativos em três grupos: interpessoais, informativos e decisórios. O desempenho de papéis interpessoais coloca o gestor de uma equipe numa posição ímpar para a obtenção de informação. Isto porque seus contatos externos favorecem a coleta de informações especiais do ambiente, e também porque “suas atividades de liderança naturalmente o transformam no ponto focal da informação organizacional” (Trevizan et al., 1987).

O gestor é o centro do fluxo de informação não rotineira em sua organização; as fontes que ele utiliza asseguram-lhe a condição de melhor informado sobre ocorrências e eventos de seu ambiente organizacional.

Por sua vez, os papéis informativos englobam atividades vinculadas fundamentalmente à obtenção e disseminação de informações e os papéis decisórios estão centrados na tomada de decisão. Para esta análise, consideramos gestor aquela pessoa envolvida com papéis administrativos. Assim, utilizando a classificação de Mintzberg (1973), no desempenho de seus papéis informativos o gestor que é também gestor “atua como monitor, como disseminador e como porta-voz”.

As informações não veiculadas através de canais formais são as que constituem o cerne do sistema informativo do gestor, que desenvolve uma compreensão dos fatos a partir de associações dos dados obtidos de fontes variadas (Mintzberg, 1973). Assim sendo, é o gestor quem detém o todo da informação sobre determinado evento.

Num sistema administrativo convencional, formal, marcado pela rigidez hierárquica e pelos métodos tradicionais de organização de trabalho, o gestor obterá poucos dados no desempenho de seu papel de monitor. Para minimizar as barreiras inerentes a esse sistema, ele terá que estabelecer seu próprio mecanismo de informação através de canais especiais de comunicação na sua organização.

Mintzberg (1973) verificou em seu estudo que os canais de informação interna do administrador não coincidem com as linhas formais de autoridade. Todos os componentes da equipe, inclusive o gestor, podem fazer o papel de disseminador. Neste papel o indivíduo transmite a informação proveniente do ambiente externo para dentro de sua organização e transmite informação interna de um subordinado para outro.

Contudo, quando a informação envolve a execução de tarefas, o gestor deve ter em mente duas possibilidades: (1<sup>a</sup>) se a tarefa está relacionada com uma função específica, ela é facilmente disseminada e delegada para o encarregado daquela função; (2<sup>a</sup>) se a tarefa envolve diversas especialidades, a situação requer uma atuação especial do gestor na disseminação da informação.

### 2.3.2 Desenvolvimento de equipes

A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ela baseia-se na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada. Ela baseia-se também no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos. No entanto, visão compartilhada e talento não bastam. O mundo está repleto de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas não conseguem aprender (Senge, 1999, p. 263).

Para se desenvolver equipes é preciso desenvolver competências interpessoais, rever metas, resolver os problemas com a ajuda de feedback e se necessário, mudar o funcionamento para obter resultados desejados.

O desempenho de uma equipe está ligado à ação de liderança exercida pelo gestor. Pois, conforme Moscovici (2001, p. 36), “a liderança e a participação eficaz em grupo depende essencialmente da competência interpessoal do gestor e dos membros. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal.”

Grupos podem se transformar em equipes. As equipes eficazes possuem uma visão clara de seu propósito, com isso, têm condições de atingir o desempenho almejado. Vale salientar a importância de reconhecer o desempenho e de comemorar os resultados como forma de gratificação e encorajamento dos membros que a compõem.

As equipes devem ser a unidade básica de desempenho da maioria das organizações, independente do seu tamanho. Em qualquer situação que exija a combinação de múltiplas habilidades, experiências e julgamentos, uma equipe inevitavelmente alcança melhores resultados do que um grupo de pessoas trabalhando confinadas dentro de seus próprios papéis e responsabilidades.

Na verdade, a maioria dos modelos das “organizações do futuro”, conforme nos afirma Senge (1999), tem como premissa as equipes superando os indivíduos como unidade básica de desempenho de uma empresa. No futuro, toda a vez que o gestor procurar

maneiras melhores e mais rápidas para atender às necessidades do cliente ou enfrentar desafios competitivos, a pedra de sustentação será uma equipe e não um indivíduo.

Neste trabalho as atividades necessárias para a efetivação do desenvolvimento de equipes serão apresentadas em fases, a partir da consolidação das idéias de Moscovici (2001), Mucchielli (1979), Senge (1999) e Wheatley (1999).

**Quadro 2.1 – Fases do Desenvolvimento de Equipe**



Entretanto, é importante que o gestor líder tenha consciência de que, mesmo que a equipe se mova rumo ao desenvolvimento através destas fases (quadro acima), em qualquer momento do caminho poderá existir paralisações momentâneas ou retornos às fases anteriores, já que uma equipe é um sistema vivo, e o equilíbrio não é a meta nem o destino dos sistemas vivos simplesmente porque, na qualidade de sistemas abertos, eles são parceiros do seu ambiente.

O desenvolvimento também é um sistema e, portanto, todas as fases estarão sempre presentes no cotidiano das equipes independente do estágio presente do seu desenvolvimento. Cada fase será apresentada a partir dos eventos presentes em cada uma. São elas, extraídas de Moscovici (2001), Mucchielli (1979), Senge (1999) e Wheatley (1999):

- ✓ Fase Um – (a) Definição das competências necessárias para o funcionamento da equipe e para o alcance dos resultados propostos; (b) Apresentação da razão de ser da equipe, a sua importância para a empresa, o impacto do seu trabalho no relacionamento com os clientes e as expectativas existentes quanto ao seu desempenho; (c) Criação da visão compartilhada. Diz-nos SENGE (1999) que a criação de uma visão compartilhada, faz com que as pessoas reconheçam seus maiores so-

nhos e ouçam os sonhos umas das outras. Quando gerenciada com sensibilidade e persistência, a criação de uma visão compartilhada começa a estabelecer um sentido de confiança que surge naturalmente com a auto-revelação e com o compartilhamento sincero das aspirações; (d) Estabelecimento do senso de equipe facilitado pelo gestor líder quando demonstra aos participantes a importância de cada um na equipe. A fase um estará consolidada quando: o propósito da equipe estiver claro para todos os participantes e os membros da equipe souberem por que a equipe foi formada; os membros estiverem adaptados e possam perceber como as suas habilidades poderão contribuir para os objetivos da equipe e podem descrever estes objetivos; já estiver instalado o senso de equipe, os membros da equipe demonstram abertura para compartilhar seus medos e receios e se sentem à vontade em fazer parte da equipe.

- ✓ Fase Dois – (a) Início da construção da confiança, os membros compartilham suas expectativas, formas de pensamento e competências. O ato de compartilhar constrói relações de confiança e uma livre troca entre os membros da equipe, a integração deve ser estimulada; (b) Estabelecimento de respeito mútuo através do conhecimento dos estilos e preferência dos membros da equipe, valorização das diferenças: auto e heteropercepção sobre diferentes tipos psicológicos (competências, estilo de comunicação, tomada de decisão e gestão de conflitos); (c) Estabelecimento de relação franca e aberta entre os membros da equipe através de geração de oportunidades para que as pessoas mostrem a suas agendas secretas; (d) Estímulo ao aprofundamento do conhecimento interpessoal
- ✓ Fase Três – (a) Definição das normas da equipe através do consenso sobre algumas regras que deverão ser obedecidas pelos membros da equipe para que as pessoas possam trabalhar bem juntas.; (b) Esclarecimento dos papéis a serem desempenhados por cada um – sua abrangência e como os papéis se inter-relacionam; (c) Definição das prioridades da equipe; (b) Definição dos principais objetivos – claros e integrados uns aos outros – para que a equipe concretize sua missão; (c) definição dos limites da equipe – território, regras e fluxo de informação; (d) Definição de metas
- ✓ Fase Quatro – De acordo com Senge (1999), o número de pessoas que participam efetivamente é relativamente pequeno – e o número de pessoas comprometidas é ainda menor. A grande maioria assume um estado de “aceitação”, fazem o que se espera delas. A aceitação frequentemente é confundida com participação e comprometimento. Em parte, isso ocorre porque a aceitação prevaleceu durante tanto tempo que não se sabe como reconhecer o verdadeiro comprometimento. Esta fase é caracterizada pelo comprometimento. (a) As decisões quanto a recursos, restrições, definições quanto a cronograma, orçamento, prazos, parâmetros de qualidade, resultados e responsabilidades devem ser tomadas; (b) As normas de funcionamento anteriormente definidas pela equipe devem ser respeitadas ou alteradas se necessário for; (c) O processo de comunicação deve ser refinado de modo que todos os membros tenham oportunidade e se sintam confortáveis de se expressar; (d) As decisões devem ser tomadas em consenso e com a influência de todos os membros da equipe; (e) Os conflitos devem ser resolvidos abertamente e aproveitados como oportunidade de crescimento. Como afirma Moscovici (1999): o conflito possui numerosas funções positivas na equipe. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas esquecidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imagi-

- nação, estimula a criatividade para soluções originais; (f) Os membros da equipe devem se apropriar de poder através da recepção de todas as informações necessárias, da valorização das suas contribuições e do compartilhamento de responsabilidades e autoridade.
- ✓ Fase Cinco – (a) o gestor da equipe efetuará a gestão do trabalho conforme acordado pela equipe nas etapas anteriores. Após registrar, em forma de projeto, aquilo que foi definido, ele deverá verificar se os cronogramas estão sendo cumpridos, os recursos estão sendo utilizados adequadamente e se as pessoas estão realizando o que é esperado delas; (b) São identificados os pontos problemáticos, onde os ajustes são realizados e os problemas têm de ser resolvidos. A coordenação dos esforços passa a ser uma função primordial nesta etapa, fazendo com que a equipe mantenha o foco e que os diversos esforços dos participantes apresentem uma sinergia; (c) O gestor assume o papel de representante da equipe, informando aos patrocinadores do projeto sobre o andamento do mesmo, adquirindo os recursos necessários e o apoio organizacional; (d) definição da implementação do projeto; (e) Apresentação dos resultados parciais e procedimentos utilizados para todos os envolvidos no projeto saibam o que está acontecendo com as outras partes do projeto, mantendo assim a visão do todo;
  - ✓ Fase Seis – Como os métodos são conhecidos e dominados, a equipe pode começar a mudar os seus objetivos, a reagir ao meio com mais flexibilidade e perceber o seu real desempenho. Trabalha com muita sinergia, flexibilidade e a comunicação fluem entre os membros da equipe. Nesta fase é aconselhável que o gestor facilite o aprendizado da equipe a partir das experiências vividas.
  - ✓ Fase Sete – (a) Preparação para novo ciclo de ação; (b) Reavaliação do propósito do trabalho e redirecionamento – se necessário – da missão e objetivos da equipe; (c) Revisão das realizações da equipe; (d) Celebração dos resultados; (e) Iniciar o processo de mudança em direção aos novos objetivos, identificando se alterações significativas no foco do trabalho devem ser realizadas.

### 2.3.3 Criatividade

A percepção de que precisam de mais do que estrutura e equipamentos de ponta para fazer frente à intensa competitividade instalada no mundo dos negócios, faz com que as empresas busquem, nos dias de hoje, equipes qualificadas e comprometidas e dotadas de competências técnicas e comportamentais diferenciadas. A presença de pessoas criativas passou a ser um fator indispensável para o desenvolvimento das empresas.

Criatividade é na opinião de Gramigna (2002) “a capacidade das pessoas de gerar idéias, de comunicá-las e colocá-las em prática”.

Empresas não são criativas. Criatividade é uma característica do ser humano. São as pessoas que fazem as empresas mais ou menos criativas. As empresas podem construir um ambiente criativo e são identificadas pela sua capacidade de correr risco, pelo baixo nível de estresse em todas as camadas da hierarquia, pelo excelente padrão de comunicação e um clima organizacional que reflita confiança.

Criatividade é também a habilidade para fazer conexões que os outros não conseguiram. Atualmente, como nos diz Maria Rita Gramigna (2002), “as pessoas têm duas alternativas: ou ficam se queixando porque as coisas já não são tão fáceis como antiga-

mente ou usam a capacidade criativa para descobrir novas respostas, novos caminhos, novas soluções e novas idéias”. Como disse Walt Disney, “criatividade é como ginástica, quanto mais se treina, mais forte fica”. Pense diferente e faça a diferença.

Todas as pessoas têm presente o potencial criativo, algumas o demonstram mais evidentemente.

Os inimigos do processo criativo surgem quando o indivíduo bloqueia sua criatividade ou quando há estímulos externos que dificultam esse processo. São alguns dos obstáculos da criatividade:

- ✓ Presença de velhas idéias, paradigmas e chavões;
- ✓ Conformismo,
- ✓ Falta de incentivo da organização junto aos colaboradores,
- ✓ Excesso de lógica e a resistência à quebra de modelos mentais.

Ainda segundo Gramigna (2002), as fases do processo criativo são as seguintes:

- ✓ Identificação e definição do problema – o pensador criativo deve conhecer bem o objeto de seu desafio, subdividindo o problema e coletando o maior número de informações das mais diversas fontes;
- ✓ Aquecimento – são aplicadas as técnicas de criatividade mais eficazes para a produção de idéias nos negócios pode-se utilizar O TI – Turbilhão de Idéias;
- ✓ Incubação – esta é a fase em que o subconsciente trabalha;
- ✓ Solução – é quando se descobre solução para um problema.. Neste momento a percepção se aguça.
- ✓ Verificação – é a hora de averiguar quais soluções são viáveis;

Ao estimular a criatividade na equipe, os ganhos para a empresa são: inovação a serviço da produtividade, diminuição do nível de estresse, redução do número de acidentes de trabalho, melhoria do clima organizacional, possibilidade de poder melhorar a atuação em relação à responsabilidade social da empresa.

#### 2.3.4 Ética

A palavra ética, do latim *ethica*, derivada do grego *ethikós*, é o ramo do conhecimento que estuda a conduta humana, estabelecendo conceitos do bem e do mal, numa determinada sociedade, numa determinada época.

A partir da afirmativa “Não há maneira certa de fazer uma coisa errada”, Kenneth Blanchard e Norman Vencent Peale elencam os cinco princípios do poder ético:

- ✓ Propósito: Quando o indivíduo se considera uma pessoa ética, segue a orientação da sua consciência. Aconteça o que acontecer não perde seus valores;
- ✓ Pundonor: Quando o indivíduo sente bem com ele mesmo não necessitando da aceitação do outro, assim não deixa suas decisões serem influenciadas;
- ✓ Paciência: O indivíduo acredita que no final tudo vai dar certo e que as coisas acontecem quando tem que acontecer e na hora certa;

- ✓ Persistência: O indivíduo permanece fiel a sua visão de vida, a conduta é coerente com as intenções.
- ✓ Perspectiva: O indivíduo que medita e conhecendo seu interior consegue perceber seu interior e ver mais clara as coisas.

Os autores retro mencionados sugerem algumas questões para que os indivíduos que exercem o poder possam “testar” a qualidade ética da sua atuação. Este autoquestionamento aborda a legalidade do ato, sua imparcialidade, justiça a curto e longo prazo, autosatisfação, orgulho próprio e posicionamento quanto à divulgação do ato em análise, inclusive para a família.

A abertura política, o fortalecimento dos sindicatos e a facilidade de acesso a informações mudaram a visão dos indivíduos nas organizações. A democratização nas empresas passou ser fato. Direitos e deveres passaram a ser divulgados e isso traz uma preocupação para os ocupantes de cargos gerenciais. O poder não é mais medido pelo tamanho da sala e pelo número de subordinados, o poder agora é de quem demonstra sua capacidade.

Assim ao escolher uma empresa para trabalhar, é interessante a avaliação dos valores da organização em relação aos seus, com o intuito de tomar uma decisão consciente e avaliar entre ceder parte de suas crenças e valores ou lutar para mudar a cultura organizacional.

Diz-nos Teixeira (1998) que “nenhum indivíduo deve abrir seu núcleo ideológico para não viver uma esquizofrenia profissional”. Se cada gestor assumir o risco de conhecer seus limites, a possibilidade de ser mais feliz e honrado em seu trabalho será maior.

### 2.3.5 Treinamento

Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer, que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e desenvolvimento das pessoas.

Segundo Certo (1994) “treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habituá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Na mesma linha nos afirma Dessler (1997) que treinamento “é o processo de ensinar aos novos empregados às habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas.

O treinamento é orientado para o presente, focalizando no cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades que serão requeridas (Bartz, 1989).



Ambos, treinamento e desenvolvimento, constituem processos de aprendizagem. Aprendizagem significa uma mudança do comportamento das pessoas através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades.

A maior parte dos programas de treinamento, entretanto, está concentrada em transmitir informações aos funcionários sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes.

Como vimos até aqui, especialistas em gestão de pessoas consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados.

Nos tempos atuais tal conceito foi ampliado, incluindo a alavancagem do desempenho no seu escopo, o que significa o treinamento ser, conforme nos diz Chiavenato, (1999), um “meio usado para desenvolver competência nas pessoas de modo que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras”.

O risco de um programa de treinamento ser modelado para aumentar o controle do gestor sobre sua equipe é um risco que não pode ser ignorado. Já que, ainda na voz de Rogers (2001) existem aqueles que “ao liderar estimulam a independência o pensamento e a ação e outros que optam por exercer sua autoridade sobre as pessoas; os primeiros aceitam as criações inovadoras e os segundos preferem dominar sempre que necessário”.

### 2.3.6 Manejo de conflitos

As pessoas diferem em personalidades, preferências, valores, desejos, necessidades, percepções. Em alguns momentos, entram em choque (que, aliás, é o significado da palavra “*conflictus*”). Porém, diferenças e discordâncias nem sempre são sinônimos de incompatibilidade. “O conflito ocorre quando as duas partes acham que suas necessidades não podem ser satisfeitas simultaneamente” (Maldonado, 2005).

O conflito não é algo necessariamente ruim. O que define o conflito como destrutivo ou construtivo é a maneira de se lidar com ele. O conflito pode resultar em brigas crônicas e em escalada da violência; por outro lado, pode ser terra fértil para criar boas opções.

Daí a encruzilhada e o desafio: Como desenvolver habilidades para transformar conflitos destrutivos em caminhos construtivos para harmonizar diferenças e criar soluções satisfatórias para todos?

Há indivíduos que escolhem fugir do problema, “fazendo de conta” que está tudo bem; ou preferem ceder, fazendo muitas concessões na esperança de que os problemas desapareçam; ou recorrem a formas violentas de solução pelo abuso de poder, pela coerção, por guerrilhas e guerras.

Outros preferem os meios não-violentos de solução: recorrem à construção do consenso, procuram harmonizar suas diferenças com os outros, negociando acordos satisfatórios para todos e, quando o grau de conflito se intensifica, pedem ajuda a um terceiro de confiança para fazer conciliação, mediação ou arbitragem.

Ao resolver os conflitos pela cooperação, nos diz Maldonado (2005), “as diferenças são reconhecidas, os problemas são redefinidos, as áreas comuns são exploradas e tudo isso prepara o terreno para a busca de soluções que satisfaçam as necessidades de todos”.

Para isso, é preciso ter habilidade para separar as pessoas do problema. Em outras palavras, aprender a atacar o problema sem atacar as pessoas. Quando as pessoas gastam muita energia, atacando-se, a briga fica interminável, e o problema que elas querem resolver fica sem solução.

A escuta respeitosa é um dos principais recursos de comunicação porque nos permite ir mais fundo no “iceberg” do conflito. Considera-se que 50% da construção de acordos satisfatórios dependem da escuta. A partir daí, é possível compreender, expressar sentimentos, ter empatia.

O modo de resolver conflitos está, conforme afirma Maldonado (2005), intimamente ligado à distribuição de poder nos relacionamentos:

Podemos caracterizar três maneiras principais: (a) Se meus interesses estão em primeiro plano, procurarei impor o que desejo sem me importar com os outros. Sou eu quem manda; os outros se submetem. Assim é o manejo autoritário: o poder fica concentrado em minhas mãos. (b) Se meus interesses ficam em segundo plano e eu os considero menos importantes, os outros dominam a situação. Eu aceito imposições e me deixo tyrannizar. Os outros mandam, e eu obedeço, perdendo terreno, sem expressar claramente o que penso e o que quero. Assim é o manejo permissivo: o poder fica concentrado nas mãos dos outros. (c) Quando considero meus interesses importantes e os dos outros também, vou procurar, em situações de impasses e conflitos, descobrir em conjunto soluções satisfatórias para todos nós.

### 2.3.7 Delegação de autoridade

Considerando que a autoridade é o poder legitimado socialmente. Neste, como citado, uma pessoa recebe a incumbência formal e legal de manipular os outros e têm o direito reconhecido de exigir dos outros, certas formas de conduta por ela propostas. O poder está intimamente relacionado ao processo de influência social.

Delegar é o ato de transferir para outro (delegado) a autoridade e a responsabilidade para a execução de uma tarefa, de responsabilidade final do delegante. É também: (a) abrir mão do êxito pessoal em função do êxito do grupo; (b) obter satisfação em fazer os outros fazerem e não em executar diretamente; (c) abrir mão de poder; (d) assumir riscos; (e) aceitar erros; (f) ganhar tempo para coisas mais importantes.

A delegação de autoridade é saudável e deve ser feita para:

- ✓ Desenvolver aptidões específicas dos subordinados;
- ✓ Treinar subordinados;
- ✓ Motivar subordinados;
- ✓ Aumentar o grau de iniciativa dos subordinados;
- ✓ Aumentar a criatividade e inovação a partir das contribuições dos subordinados;
- ✓ Ter tempo para a execução de atividades mais importantes.

Ocorre delegação quando: (a) Quem delega atribui deveres e objetivos aos subordinados; (b) Quem delega concede autoridade suficiente e necessária para a realização dos objetivos e deveres; (c) A aceitação da delegação, implícita ou explícita, cria uma

obrigação ou responsabilidade; (d) Quem delega torna o subordinado responsável pelos resultados.

Nem todo membro da equipe aceita a delegação com rapidez. Muitos subordinados relutam em aceitar a delegação por diversas razões, dentre outras o fato de que suas responsabilidades aumentam como delegadas.

### 2.3.8 Estabelecimento de metas e objetivos

A idéia de estabelecimento de metas e objetivos, conforme afirma SOUZA (2006), “faz maior sentido quando utilizada para mobilizar os subordinados priorizando a execução de políticas que visam ao seu empoderamento, a promoção do desenvolvimento institucional, a criação de alternativas para a efetiva melhoria da vida das pessoas”.

Trata-se, portanto, de um eficiente instrumento com especial caráter mobilizador, pois se constitui em algo concreto que ultrapassa o campo das promessas gerenciais.

Ainda na opinião de Souza (2006), são componentes para estruturação, organização e definição de metas e objetivos junto a grupos e empresas:

- ✓ A escolha de áreas estratégicas e a definição de prioridades capazes de gerar maior impacto na promoção do desenvolvimento do grupo. É necessária a definição de prioridades. Essa definição de prioridades depende da realidade de cada grupo, dos recursos disponíveis e da visão de futuro da sociedade para o seu território;
- ✓ Estabelecimento de metas e indicadores que possam ser mensurados a cada período previamente estipulado e sejam passíveis de comparação;
- ✓ A definição de metas funciona como um importante instrumento de gestão e de orientação rumo aos resultados que o grupo deseja alcançar nas suas áreas definidas como prioridades.

Nem sempre uma meta é possível de ser atingida, mas, pelo menos, cada membro do grupo sabe o horizonte em que se quer chegar o que contribui para o fortalecimento e a cobrança do compromisso assumido pelo gestor, para que suas promessas não caiam no esquecimento ou se percam no vazio.

Para tanto é necessário estabelecer um processo de diálogo com todo o grupo. Essa pactuação se refletirá no estabelecimento de uma idéia, de algo a ser perseguido, materializado nas metas estabelecidas. Há a necessidade de envolvimento de todos da equipe.

É necessário que os membros do grupo estejam imbuídos do compromisso assumido pelo gestor, pois o seu cumprimento depende da ação de cada um. Tornar público os acordos do grupo é uma forma de fortalecer o processo de diálogo construído.

### 2.3.9 Resolução de problemas

A resolução de um problema pode ser oportunidade generosa de aprendizado para todos os envolvidos. O exercício do poder de influência do gestor pode facilitar ou dificultar a gestão de problemas. O papel do gestor líder na resolução de problemas é de fundamental importância, até porque ele pode ser considerado parte do problema.

As condições para a tomada de decisão nunca se repetem, e isto traduz a complexidade do processo. Também não é possível apostar na certeza de sucesso da decisão, já que uma solução que se adota com sucesso hoje poderá não ser adequada para algum problema no futuro. Conforme Mason (2005) o que distingue maus gestores de verdadeiros gestores líderes é “a habilidade de tomar decisões de forma sistêmica, de acordo com um modelo e atento a todos os aspectos de cada cenário”.

Tem-se que levar em conta que a tomada de decisão está diretamente dependente de fatores como informação prévia, antecipação dos cenários possíveis, influência de expectativas e crenças (do gestor e/ou do grupo) e valorização dos resultados como meio de reorientação e competências como capacidade analítica e de pensamento crítico.

Tudo o que diz respeito ao processo de tomada de decisão aponta, portanto, para a necessidade de se aprender a gerir o inesperado, por via de uma auto-informação permanente e uma atitude de envolvimento constante face à importância de uma gradual melhoria de competências (Moran, 2005).

Um gestor eficiente, no âmbito da tomada de decisões, deve ser capaz de estabelecer prioridades e avançar a uma velocidade apropriada. O gestor líder está voltado para ação: evolui, adapta-se e ao mesmo tempo permite que a sua equipe cresça com ele, paralelamente.

A pior qualidade que o gestor pode mostrar à sua equipe é a indecisão. Gerir o grau de incerteza e insegurança de uma decisão implica reduzi-los, aumentamos a consequentemente a confiança na decisão.

### 2.3.10 Ação disciplinar

“O poder disciplinar é do poder de mando do empregador, estando presente tanto na iniciativa privada quanto na esfera pública” (Nóbrega, 1998). Representa, portanto, instrumento de realização das atividades administrativas de forma eficaz.

De modo simples e objetivo, pode-se definir o poder disciplinar como sendo a faculdade que é conferida ao gestor líder para punir internamente as infrações funcionais de seus servidores, resultantes da prática de atos irregulares.

A maneira como o gestor vai conduzir este processo, o da disciplina é que pode fazer do momento, que é essencialmente difícil para os envolvidos, em oportunidade de aprendizado.

Diz-nos Teixeira (1998) que “na dinâmica das relações humanas os gestos, os fatos e os sentimentos positivos contribuem para a perenidade, sustentando os vínculos ou, se forem negativos, desestabilizam, e, nos casos mais graves, determinam a ruptura”.

É necessário levar em consideração as diferenças culturais, a complexidade e o tamanho das organizações, as pressões do ambiente externo e as razões do coração. O ponto crítico do tratamento do clima nas organizações está relacionado com um correto sistema de negociação interna, lastreado na franqueza, no respeito e na confiança. Tal sistema, quando instalado, facilita a gestão de situações onde há a necessidade da disciplina.

### 2.3.11 Delegação de tarefas

Conforme Heller (1999), “os assuntos fundamentais da delegação são a autonomia e o controle”. Ao delegar uma tarefa, o gestor deve esperar que o seu delegado seja capaz de exercer autoridade, dentro do possível, sem se reportar a quem delega. Por outro lado, o trabalho do delegado deve ser controlado e supervisionado.

A delegação da responsabilidade será sempre parcial, perante a organização o delegante será sempre o responsável final. Delega-se a “responsabilidade de”, nunca a “responsabilidade perante”.

Ainda segundo Heller (1999), “o processo de delegação é inerente ao papel do gestor”. O processo inicia-se com a análise das tarefas e dos parâmetros de cada uma. Isto deve ajudar a nomear um delegado adequado e a fornecer instruções pormenorizadas.

A vigilância da evolução do trabalho é essencial, mas deve ser usada para controlar e não para interferir. Por último deve ser avaliado o desempenho do delegado e quais as alterações deverão ser feitas de ambos os lados.

Diz-nos Junqueira (2006) que “as razões para delegação não se relacionam apenas com o tema produtividade ou organização do trabalho e gestão do tempo, mas também com motivação, treinamento, enriquecimento de funções”.

Para que a delegação aconteça produtivamente, deve-se delegar o “quê” fazer e deixar o “como” por conta do delegado que poderá assim escolher seus próprios caminhos, em muitos casos mais adequados que os usuais. Importante também junto com a responsabilidade o gestor delegar a autoridade correspondente.

Além disso, é importante ressaltar que um gestor líder deve também assegurar-se de que o delegado que terminou a tarefa é devidamente recompensado ou reconhecimento. Isto pode se feito pelo gestor ao demonstrar que está consciente dos objetivos alcançados e do esforço despendido pelo delegado.

### 2.3.11 Relacionamentos na equipe

Aristóteles dizia aos seus discípulos que “qualquer um pode zangar-se. Isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo, e da maneira certa – não é fácil”.

Gareth Morgan (1996, p. 137), nos afirma que:

Ao se considerarem os relacionamentos diários entre as pessoas em uma organização do ponto de vista do processo da construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança também emergem. Descobre-se que a formação de um grupo ou o processo de se tornar um gestor, em última análise, depende da habilidade de criar um senso compartilhado de realidade. Descobre-se eu grupos coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto que grupos fragmentados tendem a ser aqueles que se caracterizam por realidades múltiplas.

Os modelos participativos baseiam-se na criatividade e no espírito de equipe, os quais exigem relações de afeto entre os membros das organizações. Parece que aqui reside o grande problema da implantação dessa técnica: é preciso trabalhar o espírito de equipe e, para isso, tornar-se necessário aprimorar as relações afetivas e eliminar a com-

petição. “É fundamental que se substituam os superados conceitos de competição e agressão pelos de cooperação e de relações de afeto, que foram e continuam sendo essenciais ao processo de humanização” (Oliveira, 1997, p. 99).

A necessidade de afeto na empresa se traduz no desejo de reconhecimento, no desenvolvimento de laços de solidariedade, em vivências de relações de confiança, em companheirismo, “cumplicidades”, na necessidade de se sentir participante de um grupo e em inúmeros outros indicadores. Muitas pessoas precisam afirmar sua identidade e isso só acontece no relacionamento com os outros. O verdadeiro espírito de equipe exige a satisfação e o respeito a essas necessidades humanas.

### 2.3.13 Gestão de dúvidas

Assim define Vilém Flusser, filósofo tcheco, seu mais espinhoso tema: “A dúvida é um estado de espírito polivalente. Pode significar o fim de uma fé, ou pode significar o começo de uma outra. Pode ainda, se levada ao extremo, instituir-se como ‘ceticismo’, isto é, como uma espécie de fé invertida. Em dose moderada estimula o pensamento, mas em dose excessiva paralisa toda atividade mental”.

Descartes assegura-nos ter encontrado a certeza da dúvida: a dúvida é um pensamento, e, no instante em que a penso, não posso duvidar de que a penso. A autoconfiança na solidez metafísica do ego pensante surge como poderosa compensação psicológica para a perda da confiança na realidade do “mundo”.

Só que, tão minucioso em descrever os pensamentos que antecedem o estado de dúvida, Descartes é estranhamente evasivo quanto ao estado de dúvida mesmo. Na verdade, ele não o descreve: afirma-o, apenas, e, saltando imediatamente da descrição para a dedução, passa a tirar as conseqüências lógicas que a constatação desse estado lhe impõe.

Em que consiste esse estado?

Em primeiro lugar, não é um estado – uma posição estática em que um homem possa permanecer inalteradamente, como permanece triste ou absorto, imóvel ou deitado. É uma alternância entre um sim e um não, uma impossibilidade de deter-se num dos termos da alternativa sem que o outro venha disputar-lhe a primazia

A mente em dúvida passa incessantemente de um dos termos ao outro, sem encontrar um ponto de apoio onde possa repousar e “estar”. Segue-se a conclusão fatal: é impossível uma dúvida que não se ponha em dúvida a si mesma, uma dúvida que, suspendendo a alternância, se imponha como “estado” e permaneça..

O homem, portanto nunca “está” em dúvida: apenas passa por ela, precisamente como transição entre estados.

Aquele que reflete sobre a dúvida sabe que ainda é “o mesmo” que teve a dúvida. O ato de duvidar é formalmente distinto do ato da reflexão, pois a dúvida, se não recebesse da reflexão posterior o nome que lhe confere a aparente unidade de um estado, acabaria por se reduzir a mera sucessão de negações e afirmações irrelacionadas.

Para saber que duvida, é necessário então que o sujeito saiba que supôs; que se reconheça, portanto como sujeito não apenas de dois atos, como acabamos de ver, mas de três: o ato de duvidar, o ato de refletir a dúvida e, antes de ambos, o ato de supor ou imaginar. A imaginação é, somando-se à continuidade do eu e à memória, um terceiro requisito e um terceiro fundamento da possibilidade da dúvida.

A dúvida ergue-se, assim, sobre todo um edifício de dados e pressupostos: longe de ser logicamente primeira, ela é um produto requintado de uma máquina de saber. Longe de ter um poder fundante, ela não é senão uma manifestação mais ou menos acidental e secundária de um sistema de certezas.

### 2.3.14 Manejo de falhas

“O erro pode ser uma excelente estratégia pedagógica”. É o que defende o educador francês Jacques Hadji, Entretanto, como identificar os erros construtivos daqueles erros derivados da falta de atenção e desleixo? Como saber se os erros cometidos são somente o mínimo necessário para progredir e aprender?

O erro, quando não manejado adequadamente gera uma crise na equipe e como nos fala Gaudêncio (1999), “a crise assusta e geralmente é sentida como algo negativo, destruidor”. No entanto, a mudança é impossível sem crise. Toda situação traz, dentro de si, o germe daquilo que irá transformá-la. O erro traz em si a oportunidade de transformação do processo, de mudança de abordagem.

No entanto, as empresas ainda trabalham sob a ótica da abordagem da falha como fracasso. A desvalorização da riqueza dos erros, na visão de Hadji (2006) é também uma “desvalorização do experimento e da possibilidade da descoberta”. O membro da equipe quando encara o erro como uma possibilidade natural, perde o medo de tentar de experimentar.

### 2.3.15 Comunicação

A comunicação impulsiona as organizações, gerando forças indispensáveis à sua dinâmica, quer contribuindo para criar, reforçar ou modificar comportamentos, quer atuando na consecução de objetivos.

O sistema de comunicação adotado por uma organização define a forma de transmissão e recepção de acordo com o relacionamento dentro da organização e com o grau de liberdade existente entre grupos e níveis hierárquicos. A comunicação é uma relação de influência no sentido de que o que é dito produz uma reação no interlocutor.

Várias modalidades de interação ocorrem num grupo. A mais freqüente é a comunicação, em seus aspectos verbais, não verbais e emocionais. A partir da comunicação, outros processos grupais se desenvolvem e passam a diferenciar cada grupo dos demais pelas formas específicas de liderança, processo decisório, relacionamento.

A comunicação pode ser analisada em seus aspectos mais freqüentes, que passam a caracterizar o grupo: espontaneidade, liberdade para expressar pensamentos ou cuidado intencional e bloqueios no fluxo; distorções na mensagem e mal entendidos; medo ou coragem de externar opiniões e discordâncias; intercâmbio de opinião hábil e útil (Moscovici, 2001).

Relações de comunicação são de modo inseparável, relações de poder, mas que dependem do capital simbólico dos agentes e instituições envolvidos. E o capital simbólico consiste no capital econômico, o cultural ou o social quando reconhecidos como legítimos.

timos. Ou seja, quando o lugar de fala conferido pela posse de algum tipo de capital é reconhecido como legítimo pelos agentes sociais.

Pode-se dizer que no âmago da liderança está a capacidade de comunicar. Assim, a comunicação é fundamental para o exercício da influência, para a coordenação das atividades grupais e, portanto, para a efetivação do processo de liderança. O êxito do gestor está relacionado com a sua habilidade de comunicar-se com outros; esse processo engloba a utilização sistemática de símbolos para transmitir informação e alcançar entendimento sobre uma situação.

De acordo com Trewatha e Newport (1979), “a comunicação é um meio de obter a ação dos outros e é definida como o processo de transmitir e entender informação. É um modo de desenvolver entendimento entre pessoas através de um intercâmbio de fatos, opiniões, idéias, atitudes e emoções”.

De acordo com Moran (2006) pode-se apontar algumas orientações sobre o bom “gerenciando nos processos de comunicação no nível pessoal, grupal e social”. Sugere-se que a primeira pode ser estar em paz. O que não é sinônimo de acomodação ou indiferença.

Paz é o resultante de uma síntese equilibrada de vida, de estar bem consigo mesmo e com os outros, de encarar de forma aberta a vida.

A segunda orientação diz da necessidade de maior integração. A comunicação estará melhor gerenciada quanto mais estiverem integradas as dimensões das sensações, emoções, idéias, intuições; na relação pessoal, grupal e social.

A comunicação acontecerá de forma mais eficaz se o gestor sente que está no comando das suas ações, que pode decidir o que acredita ser o melhor para cada momento, sem se deixar levar por modas qualquer tipo de pressão.

A terceira orientação é maior flexibilidade: um critério avalizador da evolução pessoal é a capacidade de perceber e aceitar pontos de vista diferentes, de se colocar no lugar dos outros, de rever posições assumidas, de aceitar erros, de experimentar novas propostas, de adaptar-se a cada nova circunstância, a cada pessoa, a cada grupo.

A quarta orientação diz de se vivenciar processos abertos de comunicação: pode-se observar mantendo-se formas de comunicação mais participativas, criativas e produtivas com os outros. É importante manter a atitude fundamental de acolhimento, de compreensão para com as pessoas que querem interagir.

Concluindo, baseado em Rogers (2001), pode-se afirmar que o gestor que se utiliza a comunicação através do exercício do poder de influência, expressa suas idéias e sentimentos como um aspecto dos dados do grupo e aquele que exerce o poder através do controle, muitas vezes, busca dirigir o comportamento dos subordinados.

### 2.3.16 Avaliação de desempenho

A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é inerente à natureza humana assim como é também a base para tomada de decisão que está presente em toda escolha. As organizações buscam atrair e selecionar colaboradores que compartilham de seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades.

A Avaliação de Desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita



pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho.

Ela é tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização e talvez por isso seja característica mais óbvia a ser medida.

Chiavenato (1981) postula que a Avaliação de Desempenho é uma “sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Muitos gestores vêm na avaliação de desempenho um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, sendo um meio para desenvolver as pessoas da equipe, pois torna possível”:

- ✓ Identificar o grau de contribuição de cada empregado para organização,
- ✓ Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo,
- ✓ Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados,
- ✓ Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados,
- ✓ Fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, remuneração e promoção,
- ✓ Elaborar de planos de ação para desempenhos satisfatórios.

Ainda conforme Chiavenato (1981), através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, pro atividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado pelas organizações há muito tempo, percebe-se que em muitas organizações há uma preocupação crescente em implantar algum sistema de avaliação, que vise conhecer a extensão em relação a cada um dos colaboradores, tais como identificar problemas de integração, supervisão, motivação, subaproveitamento do potencial e outros.

É claramente constatável que qualquer das formas de avaliação até então apresentadas implicam em processos permeados pela subjetividade de ambos, avaliador e avaliado.

Tendências atuais apontam para a necessidade de mudanças nos parâmetros das avaliações, onde o mais importante a ser considerado é entendermos que a apreciação de um fato sempre sofre influência dos valores e crença de quem julga.

Chiavenato (1981) define competências como as “características das pessoas que dão a sustentação de vantagens competitivas, relacionadas ao trabalho gerencial e profissional, elas ajudam na organização e no objetivo estratégico do negócio”.

Já Gramigna (2002) refere que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

O gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. Podendo também ser um simples maneira de melhorar o desempenho.

Assim, pode-se pensar na avaliação de desempenho por competências como um importante meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, além de servir de estímulo nos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e para a organização.

### 2.3.17 Percepção do poder

A percepção do poder, ou melhor, a percepção da forma utilizada para influenciar pessoas, passa pelo autoconhecimento enquanto condição necessária. Despertar para os caminhos a seguir através da consciência de quem verdadeiramente é. Despertar para o mundo, identificando o ponto de partida.

Jean-Paul Sartre, existencialista francês, desenvolveu toda sua base de pensamento na crença de que o homem é o único responsável pelo seu destino, a partir de suas escolhas individuais; é a atitude e o comportamento que irão estabelecer a forma de lidar e reagir ao mundo e aos outros.

É comum ao homem viver dilemas existenciais por não compreender seu funcionamento e objetivos. A mudança pessoal requer o conhecimento prévio da situação atual, conhecer o patamar em que se encontra, em relação a limites e a dificuldades; esses questionamentos irão nortear toda a gama de possibilidades que as pessoas têm à frente. Por meio da análise interna de virtudes e defeitos, identifica-se quem é, como se comporta, de que maneira gerencia e influencia os outros.

A autoconsciência é ampliada ao passar por um período de introspecção, explorando vontades e reações aos efeitos que cercam, penetrando na realidade íntima e permitindo perceber, observar e compreender tudo o que existe dentro e fora de si mesmo. Ao tomar consciência dos próprios sentimentos e intenções, vislumbra-se o que de fato pode influenciar o comportamento humano, direcionando os esforços apenas para o que efetivamente contribua para atingir a meta.

Através do autoconhecimento, desenvolve-se a competência interpessoal, competência está, muito importante para que os gestores tenham consciência da forma como funcionam e influenciam os outros. Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e as exigências da situação.

Dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital: a percepção e a habilidade propriamente dita. O processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal. Isto significa um longo processo de crescimento pessoal, abrangendo autopercepção, autoconscientização e auto-aceitação como pré-requisitos de possibilidades de percepção mais realística dos outros, de si mesmo e da situação interpessoal.

Se o indivíduo tem percepção mais acurada de si, então pode, também, ter percepção acurada da sua situação interpessoal e consciência da sua esfera de influência, passos primários para que ele possa agir de forma adequada e realística, decidindo de maneira consciente as formas a serem utilizadas no gerenciamento das pessoas.

### 3 METODOLOGIA

Quando se fala de método, busca-se explicar quais são os motivos que determinam a escolha dos caminhos utilizados pelos pesquisadores. Pressupostos diferentes determinam procedimentos diferentes para alcançar o conhecimento. O presente capítulo se destina a apresentar a metodologia utilizada para avaliar a autopercepção de um grupo de gestores acerca da sua prática quanto ao exercício de poder frente a processos da gestão de pessoas. O pressuposto adotado neste trabalho é que o gestor exerce o poder a partir de uma orientação autocentrado, heterocentrado ou auto e heterocentrada.

#### 3.1 Especificação do problema

O problema é a mola propulsora de todo o trabalho de pesquisa. Como problema de pesquisa, a partir do qual se analisou a relação entre a o exercício do poder dos gestores e os diversos processos de gestão de pessoas, temos a seguinte indagação: qual a orientação predominante da prática do poder de gestores de diversos segmentos quando do gerenciamento de diversos processos necessários à gestão de pessoas?

#### 3.2 Delimitação e caracterização da pesquisa

Método é a forma de se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo ou explicá-lo. A pesquisa é o modo científico de obter conhecimento da realidade empírica.

O presente trabalho foi constituído quanto à natureza de uma pesquisa básica (Gil, 1996), cujo objetivo é gerar novos conhecimentos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista. Quanto à forma de abordagem preferiu-se a pesquisa quantitativa, que permite converter em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Quanto aos objetivos deste trabalho, optou-se pela pesquisa explicativa, que visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, porque este procedimento permite o aprofundamento do conhecimento da realidade pesquisada.

Quanto aos procedimentos técnicos foram adotados neste trabalho aplicação de um instrumento de pesquisa na forma de inventário e pesquisa bibliográfica, constituída principalmente de livros e artigos.

#### 3.3 População e amostra

Para fins deste trabalho a população é constituída gestores de segmentos diversos (pequena, média, grande e corporações), de empresas localizadas no Paraná e Santa Catarina. Não foi obtida autorização para divulgação do nome das empresas envolvidas na pesquisa.

Na amostra utilizada na pesquisa há analistas, chefes de seção, consultores, coordenadores, gerentes, diretores, coordenadores, técnicos administrativos e um engenheiro

de projetos. A variável condicionante para que o instrumento de pesquisa fosse validado é que o respondente estivesse gerindo uma equipe. Foram distribuídos 230 instrumentos de pesquisa; e recebidos e validados 46, os quais, consolidados, serviram de base para este trabalho.

### 3.4 Dados: fontes e instrumentos

**Dados Primários:** No total foram distribuídos 230 instrumentos de pesquisa que se destinam, conforme RICHARDSON (1989), a duas funções básicas: descrição de características e mensuração de determinadas características de um grupo social. Como complemento, tomaram-se notas na condição de observador não participante visando a “destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais, entre outros) algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em uma de suas características” (TRIVIÑOS 1987:153).

O instrumento de pesquisa tem a forma de levantamento, onde o respondente é convidado a escolher entre situações apresentadas em cada item aquelas que mais se aproximem da sua prática. O respondente foi orientado a distribuir 10 (dez) pontos entre as três alternativas – em ordem de frequência prática verificada no seu dia a dia.

São as seguintes os itens do levantamento:

I – Quanto ao fluxo de informações eu adoto:

(01) Uma abordagem eficiente; organizo e transmito informações de modo que cada um que receba os dados necessários para realizar seu próprio trabalho.

(02) Uma abordagem baseada em diálogo; trabalho num sistema de comunicação onde os subordinados podem tanto acrescentar informações quanto solicitar esclarecimentos se algo não estiver claro.

(03) Uma abordagem pessoal; converso com cada pessoa individualmente para me assegurar de que cada um saiba e entenda o que está sendo comunicado.

II – Observo o desenvolvimento do potencial de um membro da minha equipe como:

(01) Um teste para minha eficácia como gerente; quando meus subordinados trabalham bem e prosperam no seu trabalho, é sinal de que eu estabeleci uma boa liderança.

(02) Um processo natural que ocorre em resposta à necessidade pessoal de crescer; como gerente minha tarefa é, principalmente, remover barreiras à experimentação e a auto-expressão.

(03) Uma das minhas principais tarefas como gerente; esforço-me para ser bom amigo e mentor que apóia os subordinados.

III – Quanto à criatividade pessoal eu penso que:

(01) Apesar de a criatividade ser um bem valioso, de modo geral os subordinados devem seguir os procedimentos e as políticas estabelecidas pelos que têm mais conhecimento do que eles.

(02) Em qualquer trabalho específico, as pessoas que o realizam provavelmente têm idéias de como fazê-lo melhor, e deveriam ser encorajadas a experimentar suas idéias.

(03) Já que não é uma característica comum a todos, muita ênfase sobre criatividade pode criar uma sensação de fracasso entre alguns dos subordinados.

IV – Ao tentar criar uma ética apropriada de trabalho, tento:

(01) Inspirar os membros da minha equipe, dando o melhor exemplo pessoal possível.

(02) Promover uma regra básica de cooperação, ao mesmo tempo desencorajando o individualismo competitivo.

(03) Certificar-me de que não se pode ignorar que as pessoas precisam de tempo para relaxar e também trabalhar.

V – Ao estabelecer necessidades de treinamento o meu foco é:

(01) Os maiores pontos fracos dos membros da minha equipe e sobre o modo de corrigi-los. (02) Que interesses individuais as pessoas tem que são compatíveis com as necessidades da empresa.

(03) O que meus subordinados gostariam de fazer.

VI – Quando aparecem conflitos, eu normalmente:

(01) Intervenho e resolvo o caso imediatamente; diferenças de opinião não devem tomar tempo valioso ou minar a eficiência do grupo.

(02) Asseguro a todos a oportunidade de serem ouvidos; diferenças de opinião, quando bem exploradas, podem levar a visões novas e mais elevadas.

(03) Tento mudar de assunto até que a coisa esfrie; diferenças de opinião não devem chegar ao ponto em que o relacionamento de trabalho fique prejudicado.

VII – Ao delegar autoridade me preocupo que:

(01) A autoridade seja proporcional à responsabilidade, de maneira que as pessoas cumpram seus deveres e sejam responsabilizadas de maneira justa.

(02) A delegação de autoridade é um meio eficiente de ajudar aos membros da equipe a se desenvolverem e se tornarem mais maduros e produtivos.

(03) A delegação de autoridade é assunto delicado que deve ser feito de modo que ninguém sinta que foi apenas solicitado a trabalhar mais.

VIII – Ao estabelecer metas e identificar objetivos, minha principal preocupação é:

(01) Que as metas e objetivos a que aspiramos sejam suficientemente altos para pressionar e desafiar a todos nós.

(02) Determinar o que precisa ser feito e encontrar o melhor meio de interligar os objetivos individuais com as necessidades da empresa.

(03) Que as necessidades individuais e capacidade do meu pessoal sejam bem satisfeitas e utilizadas.

IX – Quando me procuram com problemas eu prefiro:

(01) Obter deles a maior quantidade de informação possível e então, simplesmente, resolver os problemas para eles, a fim de que eles possam continuar com o trabalho.

(02) Agir mais como consultor ou orientador e deixar que as pessoas se debatam com o problema até que, talvez com a minha ajuda, elas possam ver as alternativas mais claramente.

(03) Demonstrar que me preocupo e que claramente desejo fazer tudo o que puder para ajudar as pessoas a resolverem seus problemas.

X – Quando é necessário disciplinar alguém:

(01) Eu tento certificar-me de que a ação disciplinar tomada servirá de exemplo aos outros. (02) Eu tento certificar-me de que a ação disciplinar é justa.

(03) Eu tento me assegurar de que a pessoa ao ser disciplinada perceba que não há nada de pessoal nisso.

XI – Ao delegar tarefas, sinto-me mais à vontade quando:

(01) Controlo o processo e delego tarefas que, em minha opinião, casam melhor com o talento disponível.

(02) Todos os envolvidos têm chance de comentar sobre o que precisa ser feito e influenciar na distribuição do trabalho.

(03) É permitido as pessoas se apresentarem para as tarefas que gostariam de fazer.

XII – Ao desenvolver relacionamento com os subordinados, acima de tudo tento:

(01) Fazer com que saibam que serei firme, mas justo no meu trato com qualquer um; e, espero, em retorno, respeito e lealdade das pessoas.

(02) Empenho-me para conseguir um sentido de respeito mútuo e honestidade; desejo que confiem em mim e que eu saiba que posso contar com eles.

(03) Ser amigo primeiro e depois chefe; quero que as pessoas gostem de trabalhar comigo, ao invés de se sentirem medrosas ou pisando em ovos em minha presença.

XIII – Quando, na minha posição de gerente, tenho dúvidas sobre o que fazer, eu tendo a:

(01) Escorar minha própria confiança e agir como se tivesse a situação sob controle.

(02) Procurar ajuda de alguém que tenha tido experiência semelhante ou que possa da uma nova visão.

(03) Admitir que estou confuso e confessar que não sei o que fazer.

XIV – Ao lidar com falhas, eu tendo a:

(01) Tomar iniciativa imediatamente, supondo que, se não fizer assim, isso indicará que estou disposto a aceitar desleixo ou desempenho abaixo do padrão.

(02) Examinar o que podemos aprender com a experiência, supondo que ninguém falha intencionalmente.

(03) Ignorá-la, se possível, supondo que as pessoas envolvidas provavelmente se sintam piores do que eu e resolverão o problema.

XV – Para mim, o bom gerenciamento envolve:

(01) A liderança pelo exemplo, a pressão para a realização e tendo sempre altos padrões pessoais de desempenho.

(02) O comportamento responsável e a promoção de valores que buscam fortalecer os outros, tanto individual quanto coletivamente.

(03) A promoção da confiança, harmonia e interesse entre aqueles que trabalham comigo.

XVI – Minha maior dificuldade como gerente é que:

(01) Às vezes sou impulsivo e competitivo, e isso me faz ser rude com os outros.

(02) Às vezes reluto em usar minha autoridade e isso causa constrangimento entre os que estão procurando uma liderança forte e decidida.

(03) Às vezes que ser por demais estimado e isso distorce meu julgamento em relação às pessoas.

XVII – Meus objetivos pessoais, como gerente, são:

(01) Produzir e realizar de modo tal que possa subir na empresa tão rápido quanto puder.

(02) Causar impacto à organização promovendo o bem comum e ajudando os outros a adquirirem senso de propósito e força pessoal.

(03) Ser considerado pelos outros como uma pessoa com quem se pode contar para apoio e compreensão.

XVIII – Com relação às práticas de comunicação pessoal, penso que:

(01) Minha habilidade mais importante é ser preciso e claro ao comunicar-me, fazendo com que as pessoas saibam o que espero delas.

(02) Embora corra risco de ofender alguém, a honestidade pessoal e a receptividade às opiniões de outros são básicas na minha abordagem.

(03) A habilidade de saber ouvir talvez seja o melhor de minha abordagem.

XIX – Nas entrevistas de avaliação de desempenho, tento fazer com que:

(01) Se vá fundo de qualquer dificuldade ou deficiência com relação ao trabalho individual; avaliações de desempenho devem ser utilizadas para corrigir práticas pessoais que reflitam negativamente no nosso esforço conjunto.

(02) Prevaleça um clima de crítica aberta; avaliações de desempenho devem ser utilizadas como veículo de aprendizado, fazendo com que a competência seja fortalecida.

(03) Nada que fira o amor próprio de alguém seja dito ou feito; avaliações de desempenho devem ser utilizadas para se obter a opinião da outra pessoa e não para diminuí-la.

XX – Meus sentimentos pessoais ao tentar influenciar a maneira de as pessoas trabalharem e se comportarem no trabalho são de:

(01) Satisfação; tenho prazer de ser pessoalmente responsável e fico orgulhoso ao ver as pessoas seguirem minha liderança.

(02) Ambivalência; reconheço a necessidade de esforço propriamente canalizado, mas nem sempre tenho certeza de que os rumos devem ser dados por mim.

(03) Constrangimento; realmente não gosto de dizer às pessoas o que elas devem fazer.

**Dados Secundários:** não foram utilizados dados secundários no presente trabalho.

### 3.5 Limitações da pesquisa

São apresentadas as limitações deste trabalho científico:

- ✓ Quanto à coleta de dados: face ao limite de tempo para entrega do trabalho, não foi possível efetuar um teste piloto com o instrumento de coleta de dados, nem tampouco seu teste de confiabilidade;

- ✓ Quanto ao tratamento dos dados coletados: foi aplicada tão somente a estatística simples e não foi efetuado o refinamento dos dados através da estatística avançada o que não permitiu ampliar os testes com as perguntas de pesquisa levantadas;
- ✓ Quanto à generalização dos dados: os dados encontrados se referem, exclusivamente, a autopercepção de um grupo reduzido de gestores sendo inviável generalizar as conclusões para todos os gestores de todas as empresas brasileiras;
- ✓ A mudança do foco de pesquisa de “Examinar a influência do estilo de exercício de poder no comportamento dos gerentes médios e na dinâmica das suas equipes” para “Analisar a autopercepção do exercício de poder de gestores de equipes frente à prática nos diversos processos necessários à gestão de pessoas”.
- ✓ As observações e impressões de campo podem conter vieses pessoais de interpretação, vez que parte dos autores deste projeto também exercem cargos de gerência;
- ✓ Não se encontraram parâmetros suficientemente detalhados para a seqüência e procedimentos operacionais desta pesquisa, a qual se baseou essencialmente na leitura dos autores consultados e na analogia com outras metodologias afins;
- ✓ Na adoção da forma descritiva, este trabalho projeto está sujeito à escolha de palavras que tendam a corroborar os pressupostos teóricos nos quais se baseia. Tentou-se minimizar essa possibilidade utilizando a triangulação de dados provenientes de diversas fontes;
- ✓ Os assuntos abordados no instrumento de pesquisa versam sobre situações ocorridas tanto no presente quanto em tempos passados, estando sujeitos a racionalizações, fruto das diferenças entre o entendimento no momento dos acontecimentos e o presente de cada entrevistado. O recurso minimizador utilizado neste caso foi orientar o respondente quanto à necessidade de se manter, o quanto possível, no aqui agora ao preencher o instrumento.

Uma vez apresentada a Metodologia da Pesquisa, passa-se à apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa de campo.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Projeto inicial e sua reestruturação

O objetivo inicial do trabalho era investigar, através da pesquisa de campo, os diferentes estilos e impactos do exercício do poder em equipes de trabalho, como des se apresentam, e, a relação existente entre exercício de poder e desempenho de equipes. Logo, enquanto pesquisadores em dinâmica dos grupos pretendia-se incitar uma discussão reflexiva sobre as diferentes repercussões do exercício do poder nas relações pessoais dentro das equipes.

O projeto inicial foi apresentado aos gestores de pessoas locais de um grande conglomerado nacional. O tema foi considerado importante e pertinente. A utilidade dos eventuais dados obtidos foi identificada e aos pesquisadores seriam indicadas as unidades onde o trabalho deveria ser feito. Os trâmites seguintes seriam apenas rotinas burocráticas internas do conglomerado para que os pesquisadores pudessem atuar nas unidades escolhidas.



Porém, a palavra “poder” gerou reverberações que assumiram a forma de barreiras, algumas intransponíveis. O primeiro obstáculo apareceu quando o “chefe”, ao se inteirar do projeto, solicitou uma busca sistemática nos normativos para a localização de possível impedimento à sua realização. Nada foi encontrado.

O segundo obstáculo surgiu quando ainda não satisfeito, o chefe orientou a busca de eventual impedimento junto aos órgãos superiores. Foi então solicitado aos pesquisadores, pelos funcionários que defendiam a execução do projeto, que substituíssem a palavra *poder* pela palavra *liderança* de modo a causar menos impacto o que poderia facilitar a aprovação do projeto.

Efetuada a substituição, durante dois meses o projeto foi de escaninho a escaninho dos responsáveis pelos meandros do poder do conglomerado e, quando finalmente a autorização foi concedida, o foi com condicionantes que incluíam o controle do instrumento de pesquisa, o conhecimento e acompanhamento dos resultados da aplicação do instrumento e a aprovação da análise dos dados antes da sua inclusão no trabalho.

Ou seja, antes mesmo de se iniciar qualquer busca de dados, os pesquisadores parecem ter sido objeto do exercício do poder limitativo e restritivo, centrado na satisfação da necessidade de controle do “chefe” e na sua aparente insegurança frente ao tema.

Estes fatos geraram a alteração do projeto e do seu objetivo inicial, que passou a ser o entendimento do sentido do exercício do poder para os gestores e qual o estilo de poder preferencialmente utilizado na condução de processos do grupo de trabalho.

O que parecia mais simples, também se mostrou complicado e apenas 20% dos gestores contatados, e o foram pessoalmente, aceitaram preencher o instrumento de pesquisa, mesmo com as questões de anonimato e privacidade garantidas. O que supõe insegurança com relação ao tema proposto.

Procurou-se obter a autopercepção dos gestores a respeito da motivação que predomina quando estes são chamados a exercer influência sobre a equipe e escolhem lidar com situações que exigem o exercício de poder ou autoridade.

Para tanto, foi adaptado o instrumento criado por Jay Hall e James Hawker, próprio para coleta dos referidos dados concernentes aos seguintes processos relevantes do gerenciamento de uma equipe: (a) fluxo de informações; (b) desenvolvimento do potencial da equipe; (c) criatividade pessoal na equipe; (d) ética no trabalho; (e) foco no treinamento; (f) manejo de conflitos; (g) delegação de autoridade; (h) estabelecimento de metas e objetivos; (i) resolução de problemas; disciplinar; (l) delegação de tarefas; (m) relacionamento com a equipe; (n) gerenciamento de dúvidas pessoais; (o) manejo de fâ-lhas; (p) conceito de bom gerenciamento; (q) dificuldades como gestor; (r) objetivos pessoais como gestor; (s) práticas de comunicação pessoais; (t) práticas de avaliação de desempenho; (u) autopercepção do poder.

Decidiu-se denominar *autocentrado* ao exercício do poder motivado por satisfação de necessidades pessoais e pelo foco no controle e saber centralizados.

Os indivíduos que são considerados predominantemente autocentrados quando do exercício do poder, podem gerar relação de dependência com a equipe, tendem a apresentar comportamento individualista e a ter consciência da sua força e importância.

Podem ser pessoas altamente competitivas e orientadas para a busca de resultados impactantes, independente do método a ser utilizado, de eventual dano pessoal para a equipe ou da realidade do contexto. Tendem a trabalhar com metas e objetivos irrealistas. São comprometidos preferencialmente com a sua própria carreira e menos com a organização. Podem ser chamados de autocráticos.

Para melhor compreensão dos resultados convencionou-se denominar de “poder autocentrado” aquele motivado pela auto-satisfação e “poder heterocentrado” aquele motivado pela satisfação dos demais membros da equipe. Nesse sentido, o “poder heterocentrado” é influenciado pelo desejo de contribuir com o bem comum.

No entendimento dos autores deste trabalho, os auto e heterocentrados tendem a respeitar os direitos dos outros. São abertos a assumir eventual necessidade de aprimoramento de suas próprias práticas e ao definir metas e objetivos, o fazem com dados de realidade e em conformidade com equipe e contexto. São partidários da isonomia e comprometidos com a organização onde trabalham. Podem ser chamados de gestores democráticos.

Percebe-se que os gestores *heterocentrados*, em geral, abdicam do exercício do poder ou da autoridade principalmente porque pretendem ser estimado pelo grupo e manter relações de amizade com todos. Para tanto tendem a atender as solicitações pessoais dos membros da sua equipe o que pode significar desorganização e desorientação do grupo.

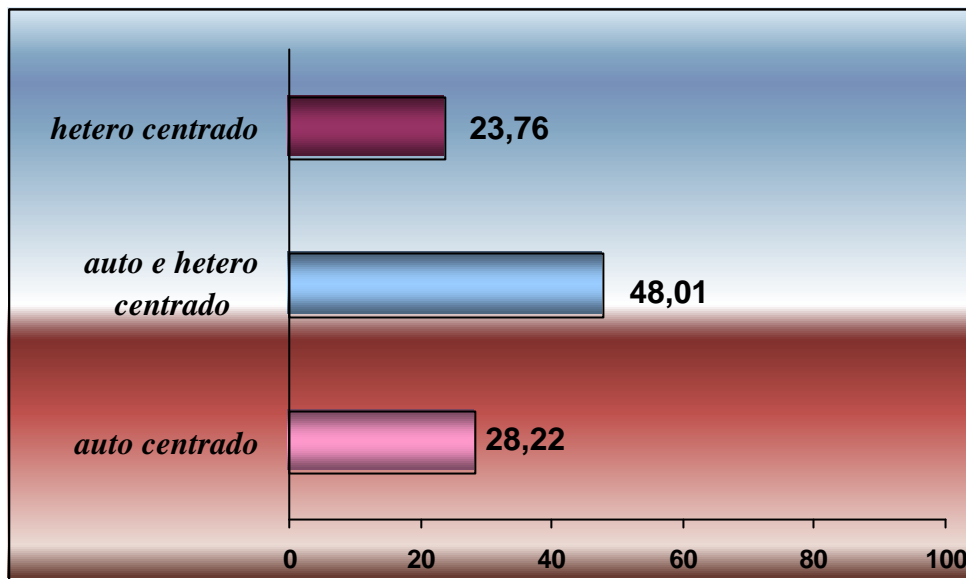
Os instrumentos de pesquisa foram respondidos por gestores de equipe em diversas funções organizacionais: analistas, chefes de seção, consultores, coordenadores, diretores, engenheiros de projeto, gerentes, sócios gerentes, supervisores e técnicos administrativos de empresas de portes diversos (pequena, média, grande e corporação), com idades variando entre 25 e 63 anos. Dos gestores respondentes 39% são do gênero feminino e 61% do masculino.

Os respondentes foram convidados a atribuir pontuação a afirmativas que traduzem modos diferenciados de exercício de poder. Foram informados que não existiam respostas certas ou erradas. A resposta para cada item deveria ser aquela (ou aquelas) que melhor refletisse a prática, o sentimento e a preferência do gerente.

Das situações apresentadas em cada item o gestor deveria escolher aquela(s) que se aproxime(m) mais da sua prática. Para cada item o gestor poderia distribuir dez pontos entre as três alternativas – em ordem de frequência verificada no seu dia a dia. Foi convidado a utilizar somente números inteiros e orientado que a soma de cada item não poderia ultrapassar os dez pontos.

A tabulação dos dados obtidos com o instrumento de pesquisa permitiu a identificação de métodos e razões que caracterizam a prática de poder dos gestores. Os pontos foram assim distribuídos: 48,01% para as práticas de poder auto e heterocentrados, 28,22% para práticas autocentradas e 23,76% para as heterocentradas conforme gráfico a seguir.

**Gráfico 4.1 – Consolidação total da pesquisa**



#### 4.2 Apresentação dos resultados da pesquisa classificados por processo de gestão

Nas próximas seções serão analisados os resultados obtidos na pesquisa, detalhados por processo de gestão e segmento (porte de empresa e gênero). Nos gráficos que se seguem, devem ser consideradas as seguintes legendas:

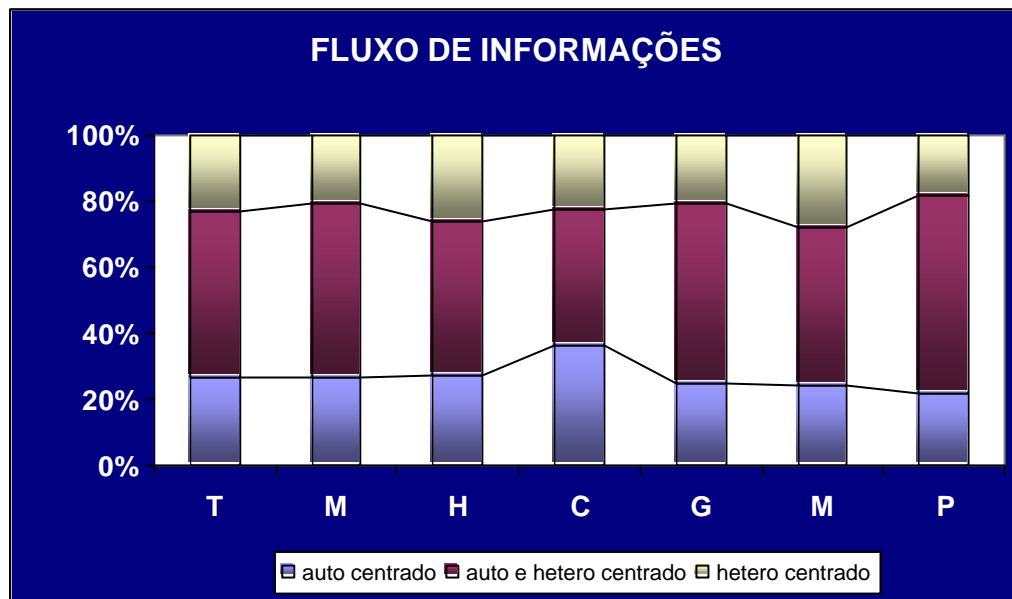
- T** – Todos
- H** – Homens
- M** – Mulheres
- C** – Corporação
- G** – Grandes empresas
- M** – Médias empresas
- P** – Pequenas empresas

##### 4.2.1 Fluxo de informações

Dos pontos disponíveis, 50,23% foram atribuídos para uma abordagem do fluxo de informações auto e heterocentrada, isto é prioritariamente, baseada em diálogo, com a participação dos membros da equipe tanto no fornecimento de dados quanto na demanda de esclarecimentos necessários.

Já 26,74% dos pontos indicam prática autocentrada e uma abordagem eficiente do fluxo de informações; organização e transmissão de dados, centralizada e controladamente, de modo que cada membro da equipe que receba os dados necessários para realizar seu próprio trabalho.

**Gráfico 4.2 – Fluxo de informações**



Enquanto que, 23,02% dos pontos demonstram uma prática heterocentrada quanto ao gerenciamento do fluxo de informações que é feito a partir de abordagem pessoal, com conversas individuais que buscam assegurar compreensão e entendimento do que está sendo comunicado.

No que diz respeito ao fluxo de informações, nas práticas autocentradas e heterocentradas o interlocutor não tem voz ativa, sendo apenas receptor da informação o que, na percepção dos gestores consultados significa 49,76% do tempo.

Após a segmentação dos dados, dois aspectos chamaram a atenção:

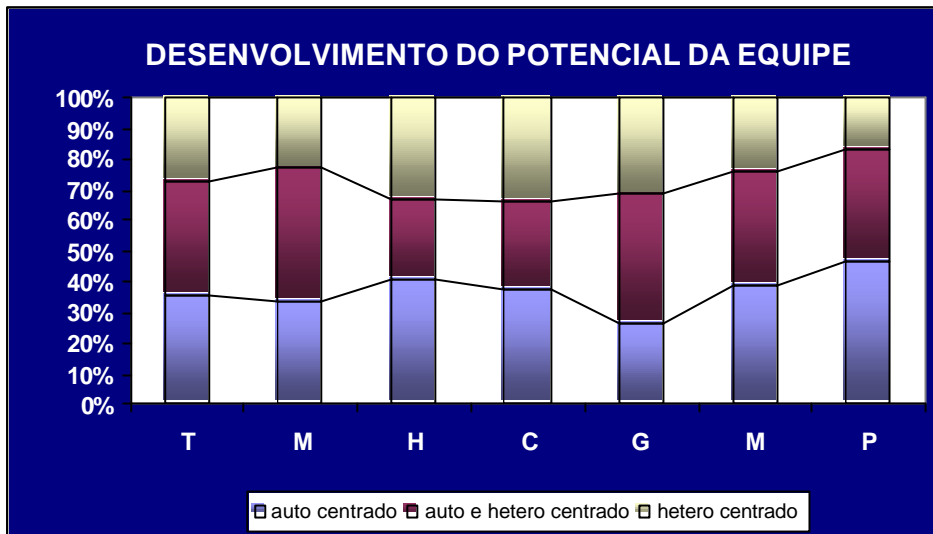
- ✓ Os gestores que trabalham em corporações, em relação aos demais segmentos, são aqueles que adotam práticas mais autocentradas, fato denotado pela atribuição de 36,25% dos pontos disponíveis;
- ✓ Os gestores de pequenas empresas priorizam a adoção do diálogo e da prática auto e heterocentrada, atribuindo 60% dos pontos disponíveis a esta prática.

#### 4.2.2 Desenvolvimento do potencial da equipe

As práticas relativas ao desenvolvimento do potencial da equipe são autocentradas, conforme 35,81% dos pontos atribuídos pelos entrevistados, e representam um teste para a eficácia do gestor (quando os subordinados trabalham bem e prosperam no seu trabalho, é sinal de que foi estabelecida uma boa liderança).

36,98% dos pontos atribuídos indicam comportamento auto e heterocentrado e que o desenvolvimento do potencial da equipe é processo natural que ocorre em resposta à necessidade pessoal de crescer; a tarefa do gestor é, principalmente, remover barreiras à experimentação e a auto-expressão.

**Gráfico 4.3 – Desenvolvimento do potencial da equipe**

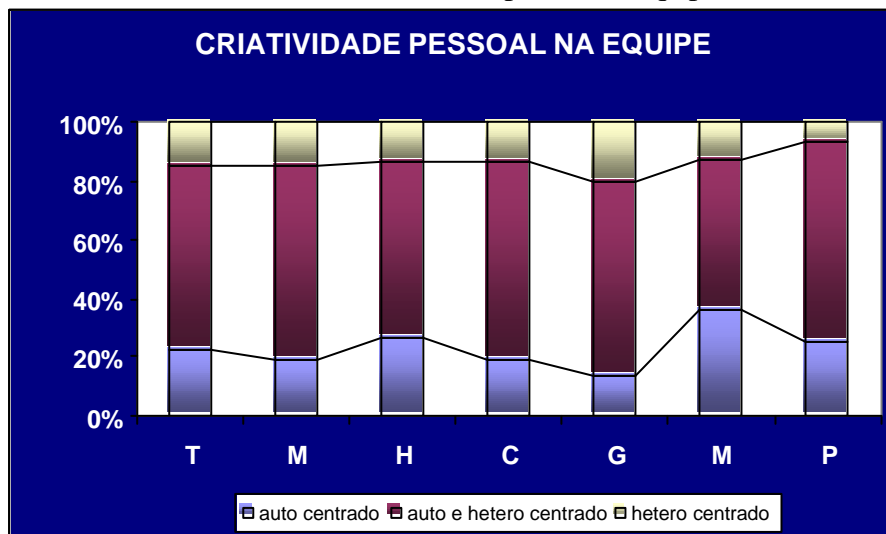


27,21% dos pontos foram atribuídos a práticas heterocentradas, demonstrando ser uma das principais tarefas como gerente; e o esforço para ser bom amigo e mentor que apóia os subordinados. Dos segmentos tabulados, os gestores de pequenas empresas são os que mais atribuíram pontos à prática autocentrada de desenvolvimento do potencial da equipe, 46,67% dos pontos disponíveis, o que parece conflitar com a gestão auto e heterocentrada do fluxo de informações examinada no item anterior.

#### 4.2.3 Criatividade pessoal na equipe

Na percepção dos gestores consultados, que atribuíram 63,07% dos pontos possíveis, a criatividade pessoal na equipe é estimulada já que em qualquer trabalho específico, as pessoas que o realizam provavelmente têm idéias de como fazê-lo melhor, e deveriam ser encorajadas a experimentar suas idéias.

**Gráfico 4.4 – Criatividade pessoal na equipe**



Esta atitude se mantém em quase todos os segmentos contemplados na tabulação da pesquisa, com ligeira variação no segmento das empresas de médio porte os gestores atribuíram 50,71% dos pontos possíveis a práticas de poder predominantemente auto e heterocentradas; e no segmento das empresas de pequeno porte, onde os gestores atribuíram 68,33% dos pontos possíveis a tais práticas.

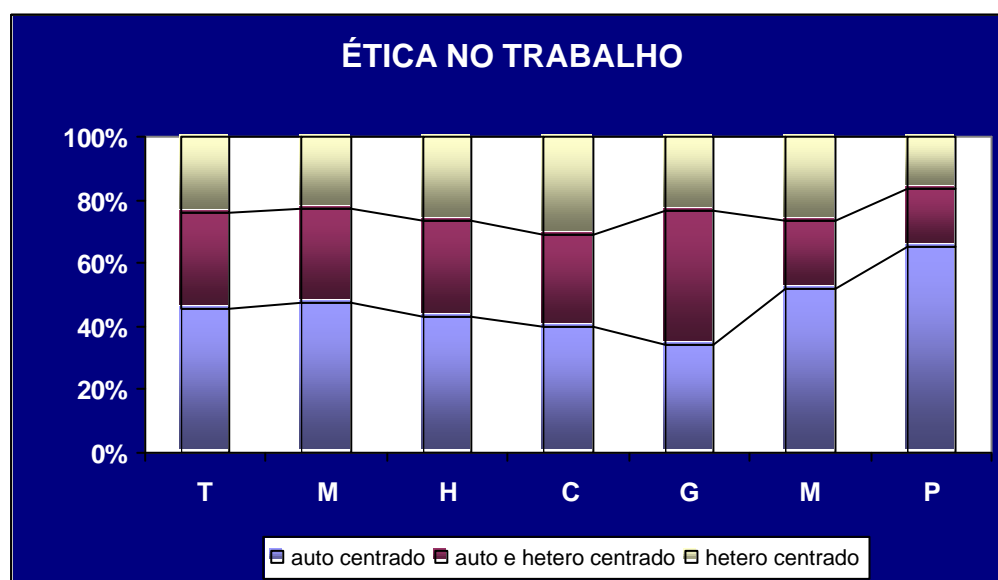
No quesito criatividade pessoal na equipe, se destacam os gestores das empresas de médio porte, que atribuíram 36,43% dos pontos possíveis, a práticas autocentradas de poder. Estes dados indicam que, na percepção destes gestores, apesar de a criatividade ser um bem valioso, de modo geral os subordinados devem seguir os procedimentos e as políticas estabelecidas pelos que têm mais conhecimento do que eles. Importante ressaltar, para fins de comparação que na totalização da tabulação deste item, o total de pontos atribuídos à prática autocentrada é de 22,68%.

O exercício heterocentrado do poder na da gestão da criatividade pessoal na equipe, foi representado pela atribuição de 14,45% dos pontos possíveis na tabulação total, não considera a criatividade como uma característica comum a todos e evita muita ênfase sobre criatividade porque acha que isto pode criar uma sensação de fracasso entre alguns dos membros da equipe.

#### 4.2.4 Ética no trabalho

Ao tentar criar uma ética apropriada de trabalho, os gestores tentam inspirar os membros da equipe, dando o melhor exemplo pessoal possível. Esta afirmativa demonstra, na opinião dos autores deste trabalho, um exercício autocentrado de poder e a ela foram atribuídos 45,48% dos pontos possíveis.

**Gráfico 4.5 – Ética no trabalho**



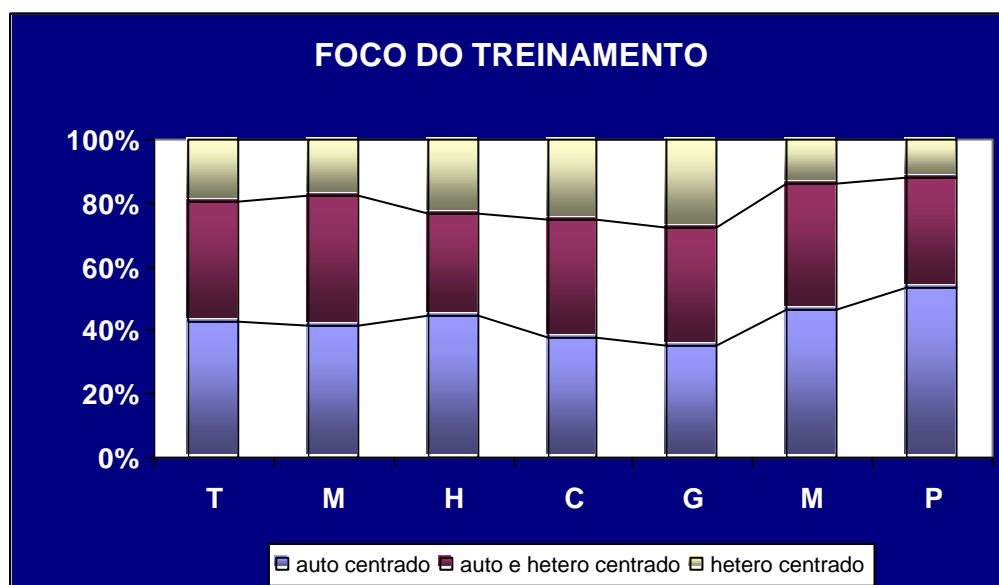
A variação relevante se deu no segmento das Pequenas Empresas, onde os gestores atribuíram 65% dos pontos possíveis às práticas autocentradas no exercício de sua influência na criação de uma ética no trabalho.

Percebe-se que 30,16% dos pontos atribuídos indicam práticas auto e heterocentradas de poder, que no que diz respeito à ética no trabalho significa promover uma regra básica de cooperação, ao mesmo tempo desencorajando o individualismo competitivo. As práticas heterocentradas de poder, apontadas por 24,36% dos pontos atribuíveis neste item indicam um gestor que lida com a ética certificando-se prioritariamente com o bem estar pessoal dos membros da sua equipe.

#### 4.2.5 Foco do treinamento

Ao estabelecer necessidades de treinamento o foco da maioria dos gestores consultados é autocentrado e definido pelos pontos fracos da equipe e sobre o modo de corrigi-los, de acordo com 42,82% dos pontos atribuídos na pesquisa. Compatibilizar os interesses individuais com as necessidades organizacionais, que é um comportamento auto e heterocentrado, foi apontado como prioritário, pelos gestores, através da atribuição de 37,65% dos pontos.

**Gráfico 4.6 – Foco do treinamento**



E, o atendimento ao desejo dos subordinados, quanto às necessidades de treinamento, denotando uma prática heterocentrada, foi apontado através de 19,53% dos pontos atribuídos. O exercício do poder autocentrado neste item que chama atenção é o dos gestores de pequenas e médias empresas, que atribuíram, respectivamente, a esta prática 53,33% e 46,43% dos pontos possíveis.

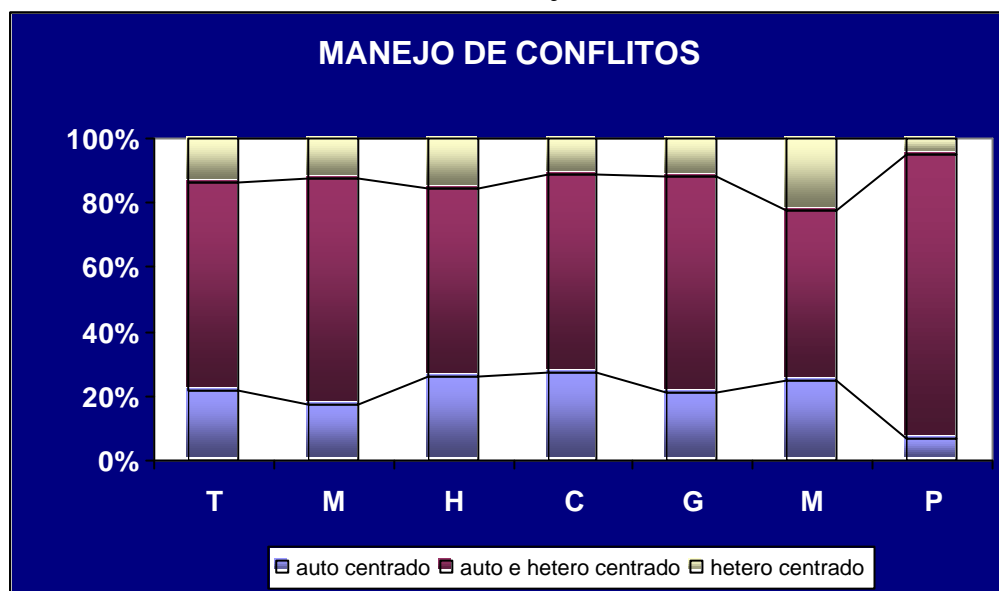
#### 4.2.6 Manejo de conflitos

No manejo de conflitos, os gestores respondentes da pesquisa, atribuíram 64,45% dos pontos à prática auto e heterocentrada, o que indica assegurar a todos os envolvidos a

oportunidade de serem ouvidos e a exploração das diferenças de opinião como fonte de novas e elevadas visões.

21,79% dos pontos atribuídos indicaram a intervenção autocentrada dos gestores para solução do conflito rapidamente, no entendimento que opiniões divergentes não devem tomar tempo valioso ou minar a eficiência do grupo.

**Gráfico 4.7 – Manejo de conflitos**



Os gestores atribuíram 13,76% dos pontos possíveis a um exercício heterocentrado de poder no manejo de conflitos, tentam nestas situações, mudar de assunto até que a “coisa” esfrie, pois avaliam que diferenças de opinião não devem chegar ao ponto em que prejudique o relacionamento de trabalho.

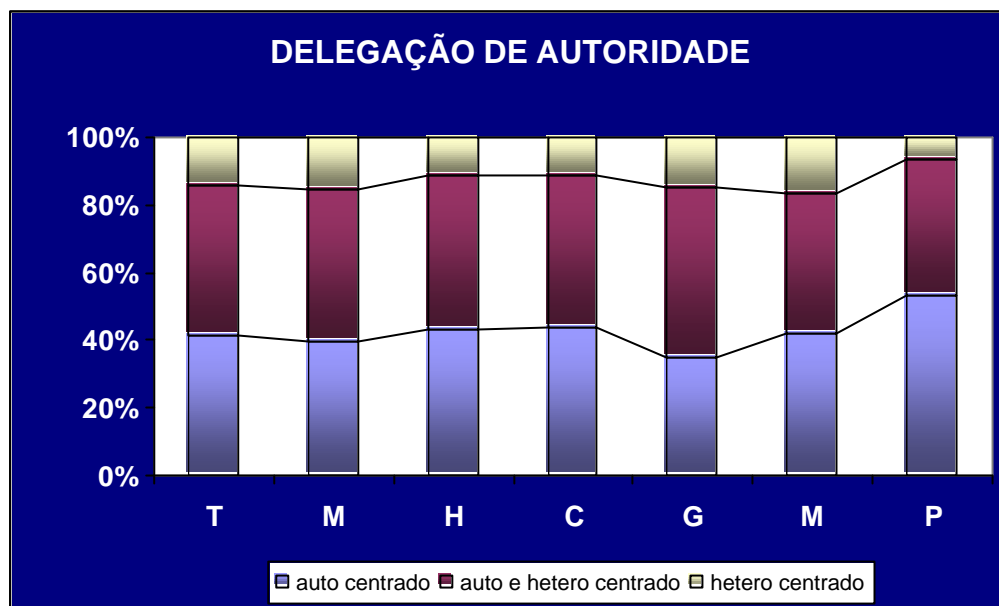
As variações notáveis neste item são percebidas nos gestores dos segmentos “pequenas empresas” e “mulheres”, que atribuíram 88,33% e 70,40% dos pontos possíveis às práticas auto e heterocentradas no manejo de conflitos.

#### 4.2.7 Delegação de autoridade

Dos pontos possíveis, 44,81% foram atribuídos pelos gestores respondentes da pesquisa à prática auto e heterocentrada do poder no processo de delegação de autoridade, o que é identificado por eles como meio eficiente de ajudar os membros da equipe a se desenvolverem e se tornarem mais maduros e produtivos.



**Gráfico 4.8 – Delegação de autoridade**



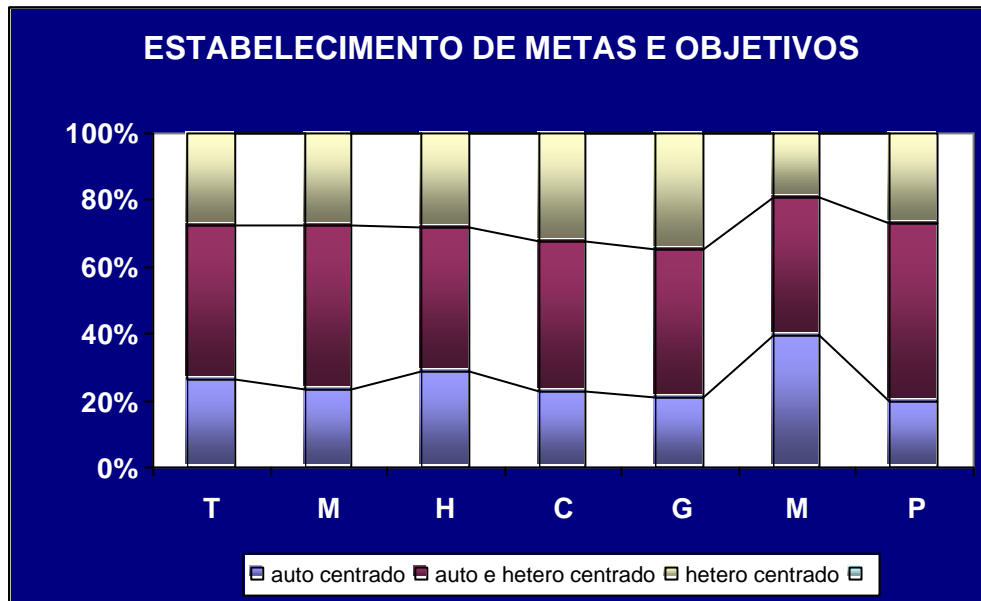
41,27% dos pontos foram atribuídos para o exercício autocentrado do poder no processo de delegação de autoridade, o que na pesquisa significa que a autoridade deve ser proporcional à responsabilidade, de maneira que as pessoas cumpram seus deveres e sejam responsabilizadas de forma justa.

A prática heterocentrada do exercício do poder na delegação de autoridade, apontada por 13,92% dos pontos atribuídos pelos gestores, é adotada para que ninguém sinta que foi apenas instado a trabalhar mais. Os gestores do segmento “pequena empresa” foram aqueles que mais atribuíram pontos, 53,33% dos atribuíveis, à prática autocentrada da delegação de autoridade.

#### 4.2.8 Estabelecimento de metas e objetivos

Determinar o que se precisa fazer e encontrar o melhor meio de interligar os objetivos individuais do grupo com as necessidades da empresa foi a prática auto e heterocentrada apontada pelos gestores através de 44,81% dos pontos. Os gestores do segmento “pequena empresa” são os que maior número de pontos atribuíram a esta prática, 53,33% dos possíveis e os gestores do segmento “grande empresa” indicaram o menor número de pontos, 35% dos possíveis.

**Gráfico 4.9** – Estabelecimento de metas e objetivos



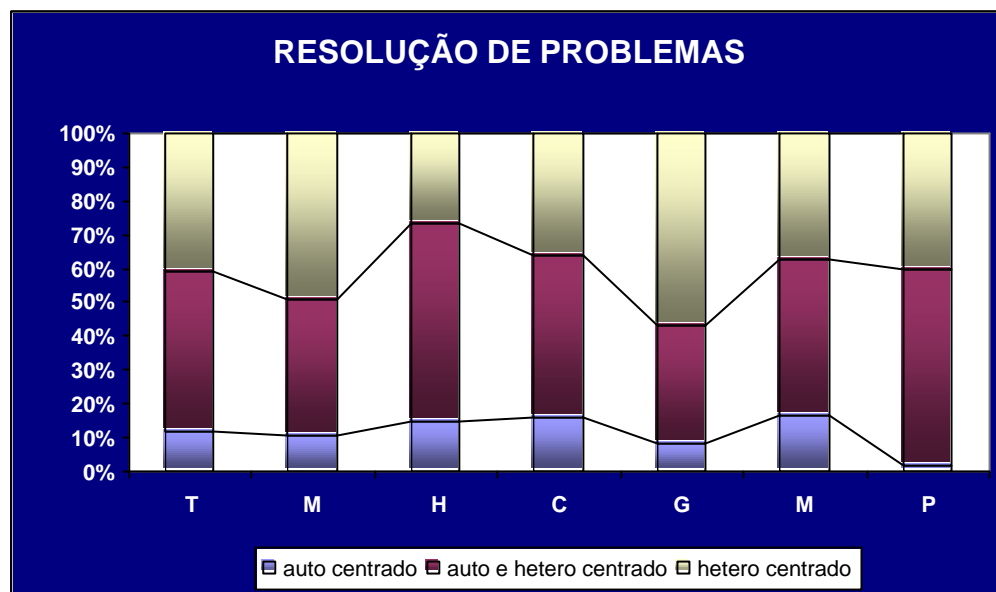
Exercer o poder autocentrado, ao estabelecer metas e objetivos, de modo que sejam suficientemente altos para pressionar e desafiar a equipe, é a prática dos gestores que alocaram a esta prática 26,17% dos pontos. Os gestores do segmento “médias empresas” são aqueles que mais admitem a prática autocentrada do poder neste item, o que é demonstrado por 39,29% dos pontos atribuíveis.

Que o atendimento às necessidades pessoais da equipe sejam satisfeitas e suas capacidades sejam utilizadas, é a prática apontada pelos gestores através de 27,57% dos pontos. Os gestores do segmento “grande empresa” são os que maior número de pontos atribuíram a esta prática, 35% dos possíveis.

#### 4.2.9 Resolução de problemas

De acordo com a pesquisa isto indica o gestor agir mais como consultor e orientador e deixar que as pessoas se debatam com o problema até que possam ver as alternativas mais claramente. O que pode acontecer, inclusive com ajuda do próprio gestor. Destacam-se na prática auto e heterocentrada os gestores dos segmentos “homens” e “pequena empresa”, com atribuição de 58,82% e 58,33% dos pontos possíveis.

**Gráfico 4.10 – Resolução de problemas**



46,98% dos pontos foram atribuídos, pelos gestores, a uma prática auto e hetero-centrada de poder na resolução de problemas. A prática autocentrada de poder no processo de resolução de problemas é uma das menos frequentes dos processos analisados neste trabalho, com 12,09% dos pontos atribuídos.

A solução autocentrada de problemas se encontra mais na prática dos gestores dos segmentos “média empresa” e “corporações”, com, respectivamente 16,43% e 16,25% dos pontos atribuídos.

Neste processo, o exercício heterocentrado de poder recebeu percentual importante dos pontos atribuíveis, 40,93%, o que significa que grande parte dos gestores consultados, frente a problemas a solucionar, opta por demonstrar preocupação e o desejo de fazer tudo o que puder para ajudar as pessoas a resolverem seus problemas.

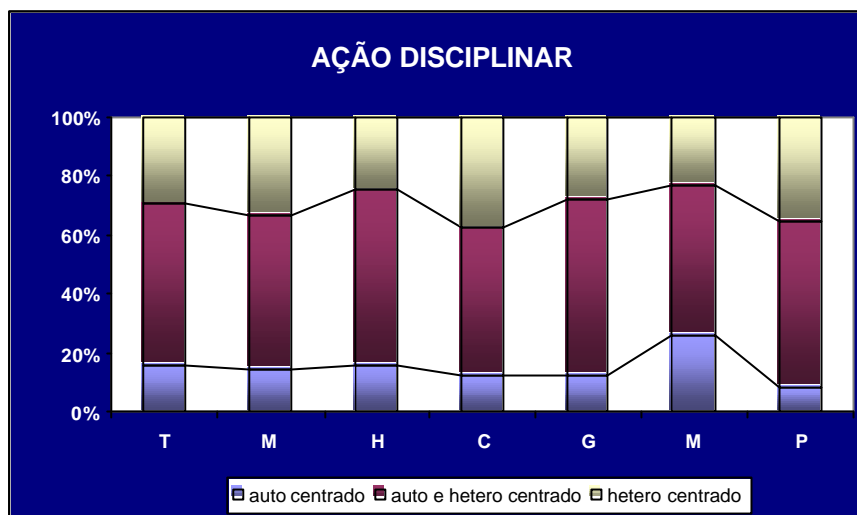
Este comportamento protetor é frequente entre os gestores do segmento “grande empresas” que atribuíram 56,67% pontos a esta prática. Nos gestores do segmento “mulheres” o percentual de pontos atribuídos a esta prática também é significativo: 49,2%.

#### 4.2.10 Ação disciplinar

Na adoção de ação disciplinar, 54,88% dos pontos foram atribuídos à prática auto e hetero de poder, na qual o gestor busca certificar-se de que a ação disciplinar é justa. Os gestores de todos os segmentos atribuíram mais do que 50% dos pontos a esta prática. O destaque significativo fica com os gestores do segmento “grande empresa” com 60% dos pontos e do segmento “homens” com 59,41% dos pontos.

A ação disciplinar numa prática autocentrada supõe que sirva de exemplo para os demais membros da equipe. 15,81% dos pontos foram atribuídos a esta prática.

**Gráfico 4.11 – Ação disciplinar**



29,3% dos gestores consultados atribuem pontos a prática heterocentrada quando da aplicação de ação disciplinar de modo a tentar se assegurar de que a pessoa ao ser disciplinada perceba que não há nada de pessoal nisso.

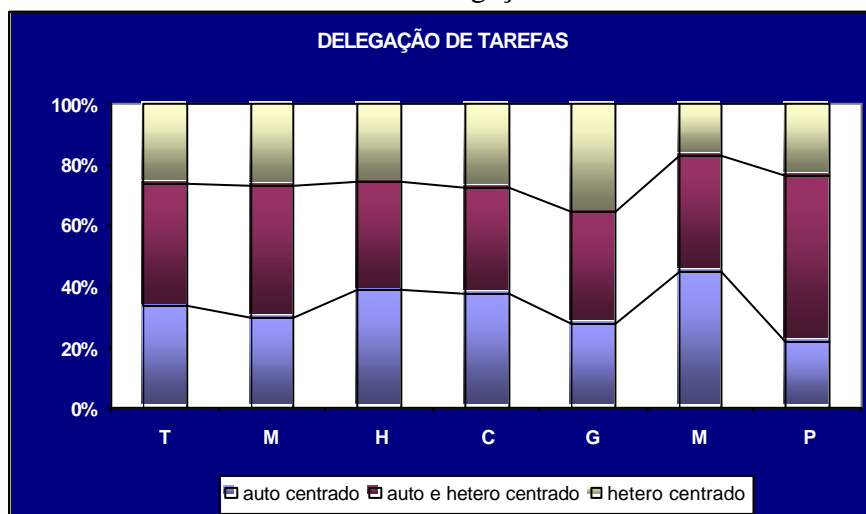
Nesta prática o maior número de pontos atribuídos o foram pelos gestores dos segmentos “corporações” e “pequena empresa”, 37,5% e 35% dos pontos possíveis.

#### 4.2.11 Delegação de tarefas

Todos os envolvidos têm chance de comentar sobre o que precisa ser feito e influenciar na distribuição do trabalho, na gestão da delegação de tarefas quando os gestores exercem seu poder de modo auto e heterocentrado. Os gestores respondentes da pesquisa atribuíram 40,23% dos pontos possíveis a esta prática.

Os gestores do segmento “pequena empresa” se destacam nesta prática como demonstra 55% dos pontos possíveis à prática auto e heterocentrada na delegação de tarefas.

**Gráfico 4.12 – Delegação de tarefas**



Aqueles gestores que optam por um exercício de poder autocentrado no processo de delegação de tarefas controlam o processo e delegam tarefas que, na opinião deles, casam melhor com o talento disponível na equipe. Os respondentes da pesquisa atribuíram 33,49% dos pontos disponíveis a esta prática.

Destacam-se no exercício autocentrado de poder no processo de delegação de tarefas os gestores dos segmentos “média empresa” e “homens” que atribuíram 45% e 38,82% dos pontos, respectivamente, a estas práticas.

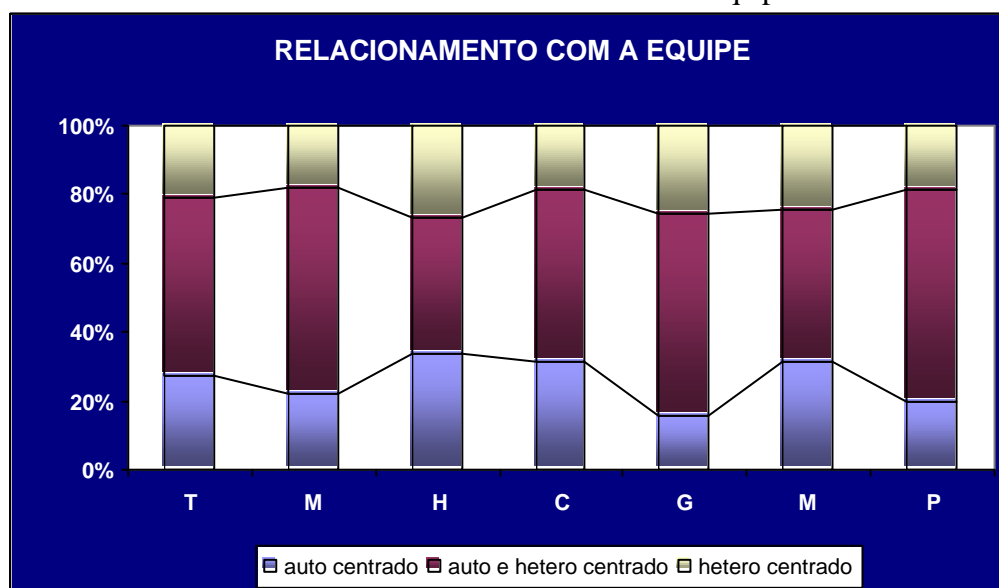
Permitir que as pessoas se apresentem para as tarefas que gostem de fazer é uma atitude típica do gestor que exerce heterocentradamente o poder ao gerir o processo de delegação de tarefas

A esta prática, os gestores atribuíram 26,28% dos pontos possíveis. Este comportamento é verificado, com maior relevância, nesta pesquisa, no segmento “grande empresa” cujos gestores atribuíram 35,83% dos pontos possíveis a esta prática.

#### 4.2.12 Relacionamento com equipe

Os gestores respondentes da pesquisa atribuíram 51,40% dos pontos a um exercício auto e heterocentrado de poder quando do relacionamento com a equipe, o que significa empenho do gestor para conseguir um sentido de respeito mútuo e honestidade; desejo de confiança e consciência de que pode contar com a equipe.

**Gráfico 4.13** – Relacionamento com a equipe



Neste item se destacam os gestores dos segmentos “mulheres” e “pequena empresa” que atribuíram a esta prática, respectivamente, 60% e 61,67% dos pontos possíveis.

O trato do relacionamento com a equipe de modo autocentrado, a que foram atribuídos 27,44% dos pontos possíveis pelos gestores respondentes, significa fazer com que os membros da equipe saibam que o gestor será firme, mas justo no seu trato com qualquer um; e, espera, em retorno, respeito e lealdade das pessoas.

Os gestores dos segmentos “homens”, “média empresa” e “corporação” são os que destinaram o maior número de pontos a esta prática, 33,53%, 31,43% e 31,25% respectivamente, dos pontos atribuíveis.

21,16% dos pontos foram atribuídos pelos gestores à prática heterocentrada de poder quando do relacionamento com a equipe. O gestor que assim procede, busca ser amigo primeiro e depois chefe; quer que as pessoas gostem de trabalhar com ele, ao invés de se sentirem medrosas ou hesitantes na sua presença.

Os gestores do segmento “grandes empresas” são aqueles que mais pontos atribuíram a este modo de exercício de poder, 25,83% dos possíveis.

#### 4.2.13 Gerenciamento de dúvidas pessoais

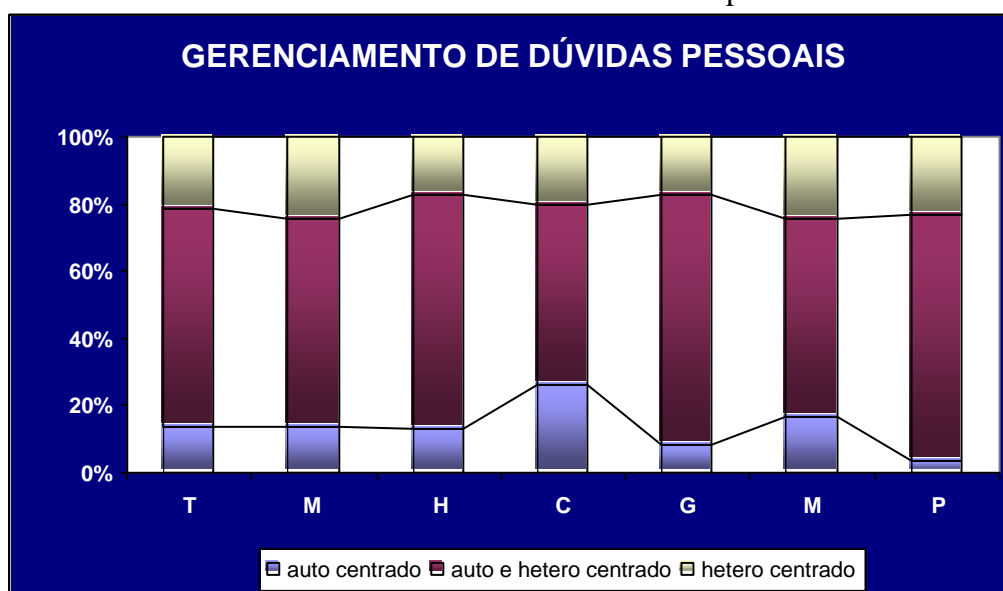
64,65% dos pontos disponíveis foram alocados em uma abordagem auto e heterocentrada dos gestores consultados ao gerenciar suas próprias dúvidas. Esta atitude os leva a procurar ajuda de alguém que tenha tido experiência semelhante ou que possam dar uma nova visão.

Os gestores do segmento “grande empresa” são os que atribuíram o maior número de pontos a esta prática, 74, 17% dos possíveis. Os gestores do segmento “pequena empresa” e “homens” atribuíram percentuais de pontos bem próximos aos do segmento “grande empresa”, respectivamente 73,33% e 70% dos possíveis.

Escorar a própria confiança e agir como se tivesse à situação sob controle, é uma prática autocentrada de poder, e a esta foi atribuído 13,72% dos pontos possíveis pelos gestores consultados.

Os gestores do segmento “corporação” são da amostra, aqueles que atribuíram o maior número de pontos a tal prática, 26,25% e os gestores do segmento “pequena empresa” os que atribuíram o menor número de pontos possíveis, 3,33%.

**Gráfico 4.14 – Gerenciamento de dúvidas pessoais**



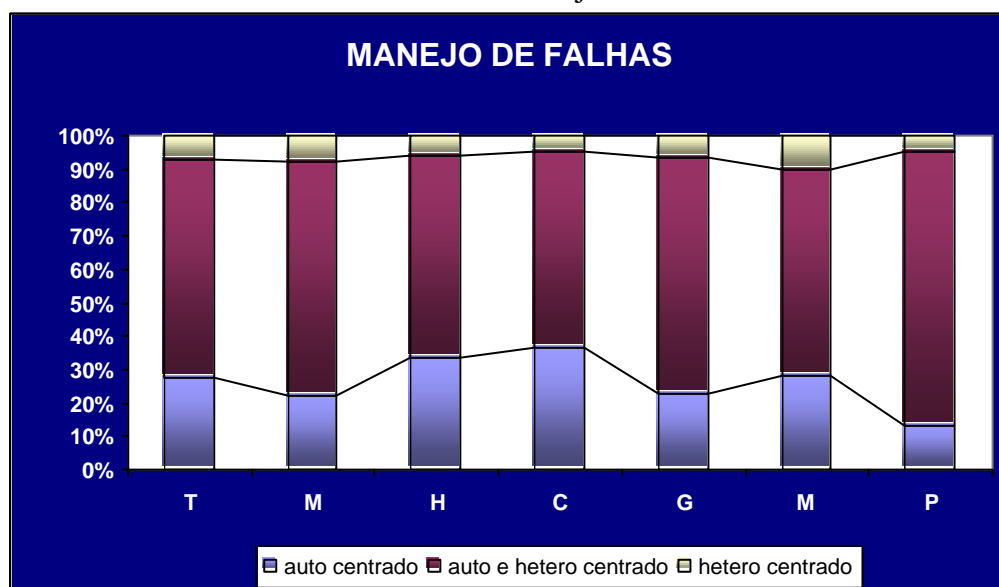
21,63% dos pontos atribuídos demonstram que existem gestores que se encontram confusos e admitem não saber o que fazer. Nesta prática, o segmento “mulheres” é o que maior número de pontos atribuiu à prática heterocentrada, seguido de perto pelo segmento “média empresa”, respectivamente, 24,4% e 24,29 dos pontos disponíveis.

#### 4.2.14 Manejo de falhas

O manejo de falhas parece ser uma prática auto e heterocentrada predominante dentre os gestores consultados nesta pesquisa, já que 65,58% dos pontos foram direcionados ao comportamento. A prática auto e heterocentrada no manejo de falhas significa examinar o que podemos aprender com a experiência, supondo que ninguém falha intencionalmente.

Os gestores de todos os segmentos atribuíram número de pontos expressivos ao manejo auto e heterocentrado, os do segmento “pequena empresa”, porém, se destacam com o percentual de 81,67% dos pontos disponíveis.

**Gráfico 4.15 – Manejo de falhas**



A prática autocentrada no manejo de falhas obteve dos gestores do segmento “corporação” um percentual de 36,25% de pontos atribuídos, número expressivo se comparado aos 27,22% de todos os gestores respondentes.

No manejo de falhas, a prática autocentrada de poder quer dizer tomar iniciativa imediatamente, supondo que, se não fizer assim, isso indicará que o gestor estará disposto a aceitar desleixo ou desempenho abaixo do padrão, o que pode denotar um excessivo controle sobre o processo e baixa atenção ao momento pedagógico que uma falha pode gerar para a equipe.

Ignorar a falha, se possível, supondo que as pessoas envolvidas provavelmente se sintam piores do que o gestor e assim se sintam compungidas a resolver o problema é a prática heterocentrada neste processo. 6,98% dos pontos possíveis foram atribuídos a tal comportamento.

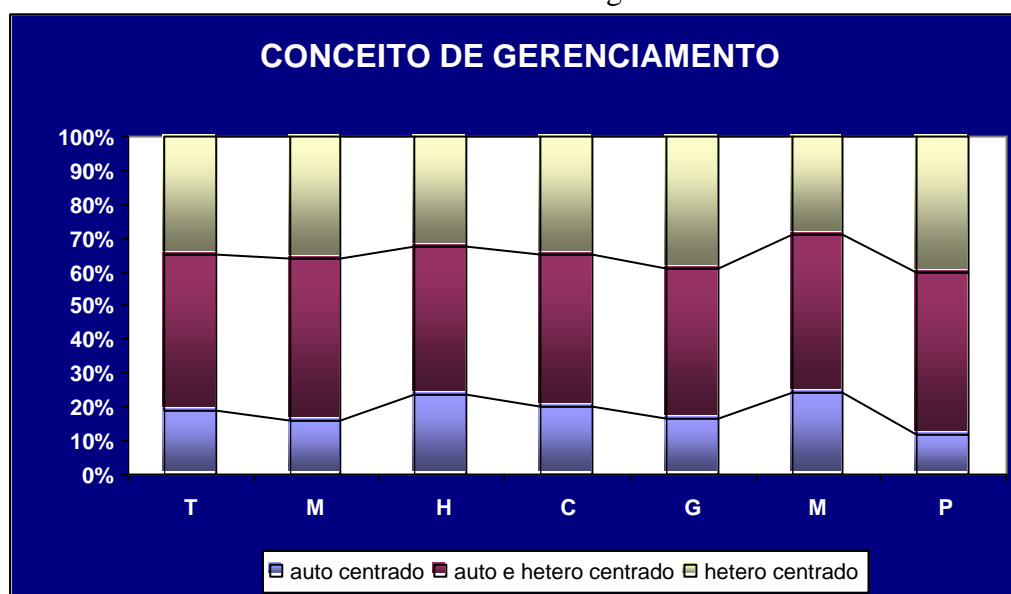
#### 4.2.15 Conceito de bom gerenciamento

Conforme 46,51% dos pontos que foram atribuídos à visão auto e heterocentrada do conceito, gerenciar para estes gestores é comportamento responsável e a promoção de valores que buscam fortalecer os outros, tanto individual quanto coletivamente.

Os gestores dos segmentos “Mulher” e “Pequena Empresa” direcionaram 48% e 48,33% dos pontos disponível para este conceito.

A liderança pelo exemplo, a pressão para a realização e altos padrões pessoais de desempenho é o conceito com base na prática autocentrada de poder, e a este conceito foram atribuídos 18,84% dos pontos.

**Gráfico 4.16 – Conceito de gerenciamento**



Os gestores dos segmentos “Média Empresa” e “Homens” foram os que maior número de pontos atribuíram a este conceito, 24,29% e 23,53%, respectivamente.

A promoção da confiança, harmonia e interesse entre aqueles que trabalham com o gestor é o conceito de bom gerenciamento para aqueles cuja prática de poder é predominantemente heterocentrada. Na pesquisa, 34,65% dos pontos foram atribuídos a este comportamento.

Os segmentos que maior número de pontos atribuíram ao conceito heterocentrado de gerenciamento foram “Pequena Empresa” e “Grande Empresa” com respectivamente, 40% e 39,17% dos pontos possíveis.

#### 4.2.16 Dificuldades como gestor

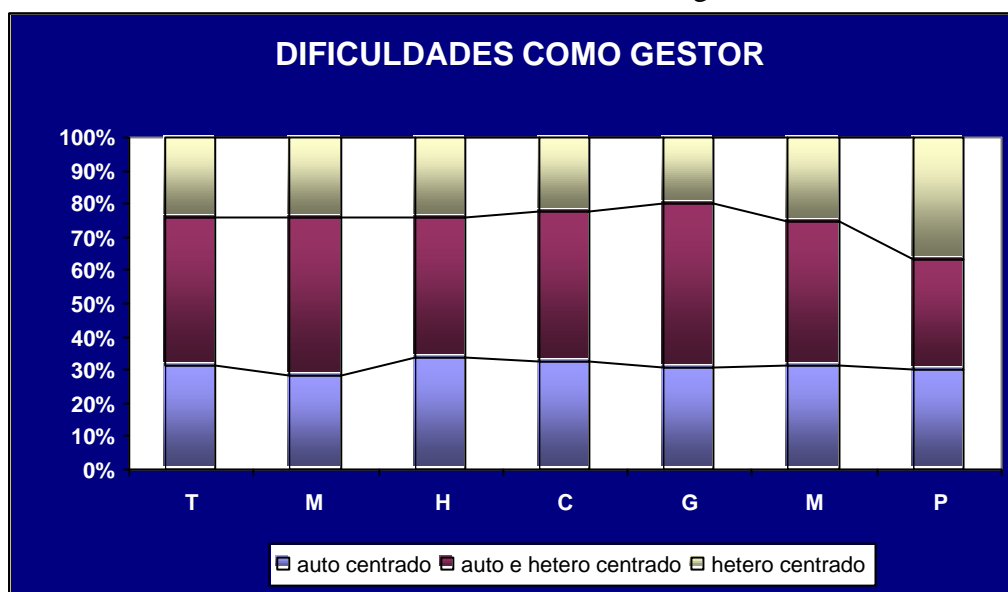
Os gestores de prática predominantemente auto e heterocentrada de poder, às vezes relutam em usar minha autoridade o que pode causar constrangimento entre os que procuram ou estão viciados a trabalhar sob uma liderança forte e decidida.

Dos pontos disponibilizados para os gestores respondentes desta pesquisa, 44,76% apontam para esta dificuldade. Os gestores dos segmentos “Mulheres” e “Pequena Em-



presa” foram os que maior número de pontos atribuíram a este item, 48% e 48,33% respectivamente.

**Gráfico 4.17 – Dificuldades como gestor**



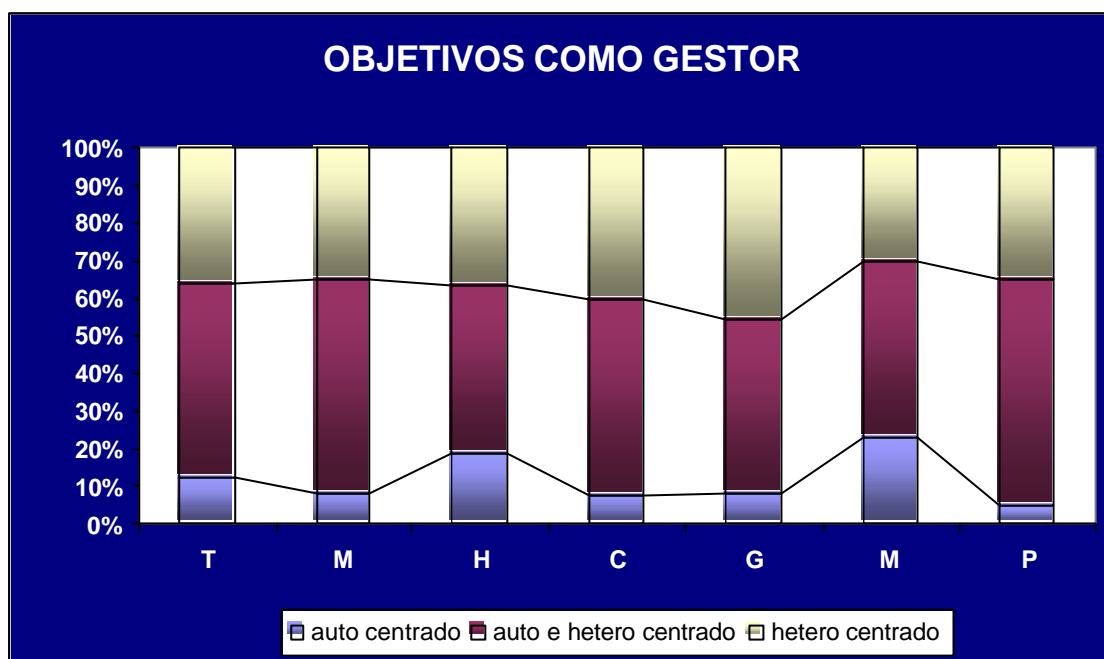
Os gestores de exercício de poder predominantemente autocentrada, são conscientes que às vezes são impulsivos e competitivos, e isso faz com que sejam rudes com os outros. Na pesquisa, foram atribuídos 31,19% dos pontos a esta afirmação. Os gestores dos segmentos “Homens” e “Corporação” atribuíram 33,53% e 32,5%, respectivamente, à concordância com tal conceito.

Os gestores que, predominantemente, adotam práticas heterocentradas percebem como dificuldade no papel do gestor a possível distorção do seu julgamento a cerca das pessoas por ser por elas muito estimado. Dos pontos distribuídos, 24,05% se destinavam a esta prática. No segmento “Pequena Empresa”, 36,67% dos pontos foi atribuída à prática heterocentrada quando da identificação da dificuldade como gestor.

#### 4.2.17 Objetivos pessoais como gestor

Dos respondentes da pesquisa, 12,56% evidenciaram a prática de poder autocentrado, o que quanto a objetivos pessoais quer dizer produzir e realizar de modo tal que se possa subir na empresa tão rápido quanto puder. Este padrão foi verificado de modo destacado entre os gestores das médias empresas, 22,86% deles; e, dentre 18,82% dos gestores do segmento “Homens”.

**Gráfico 4.18 – Objetivos como gestor**



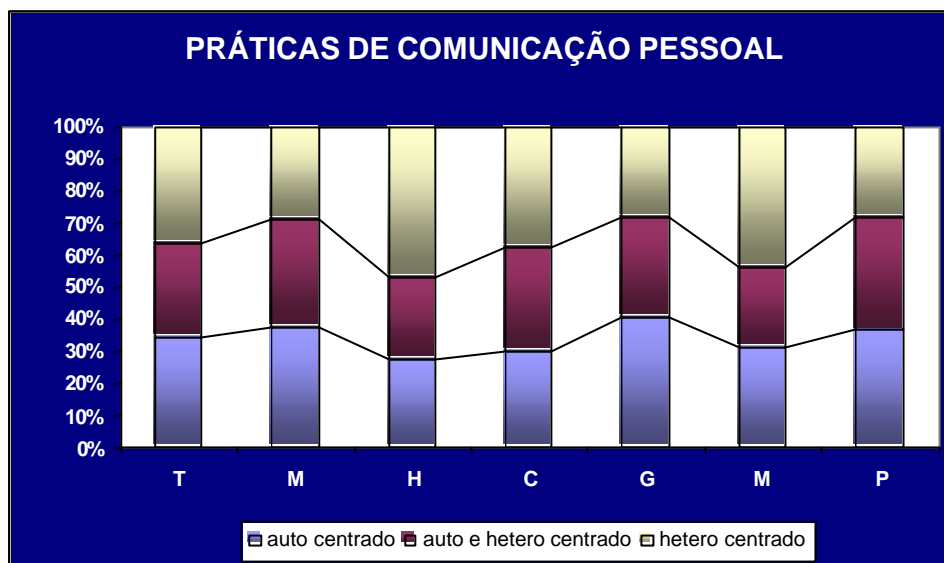
O exercício auto e heterocentrado do poder quanto aos objetivos do gestor quer dizer causar impacto à organização promovendo o bem comum e ajudando os outros a adquirirem senso de propósito e força pessoal. 60% dos gestores do segmento “Pequena Empresa”, e 56,4% dos gestores do segmento “Mulheres” assim o fazem.

Ser considerado pelos outros como uma pessoa com quem se pode contar para apoio e compreensão é o comportamento observável dentre os gestores que exercitam o poder de modo heterocentrado quanto aos seus próprios objetivos como gestor. Os gestores do segmento “Grande Empresa”, 45,83% deles, e 40,00% do segmento “Corporação”, assim o fazem, como também 36,28% de todos os gestores consultados na pesquisa.

#### 4.2.18 Práticas de comunicação pessoal

Quanto a práticas de comunicação pessoal, o exercício de poder autocentrado, significa ênfase na precisão e clareza ao comunicar-se, fazendo com que as pessoas saibam o que o gestor espera delas. 34,29% dos gestores respondentes da pesquisa adotam esta prática, assim como 40,83% dos gestores do segmento “Grande Empresa” e 37,92% do segmento “Mulheres”.

**Gráfico 4.19 – Práticas de comunicação pessoal**



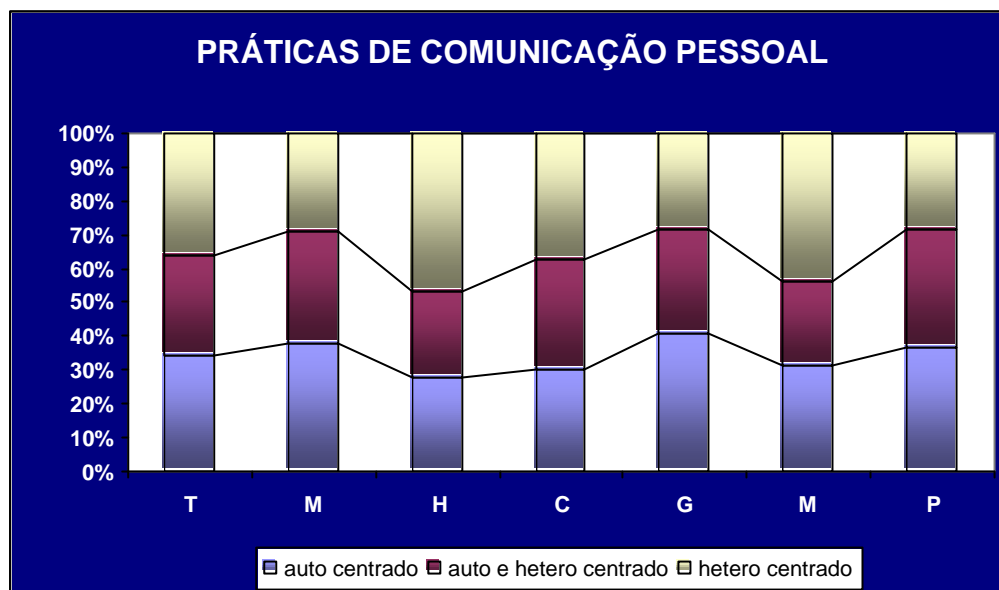
Embora corra risco de ofender alguém, a honestidade pessoal e a receptividade às opiniões de outros são básicas na abordagem dos gestores com prática do poder auto e heterocentrado, que é o que 29,76% de todos os gestores consultados e 35% dos gestores do segmento “Pequena Empresa” praticam.

A habilidade de saber ouvir como melhor abordagem significa prática de poder heterocentrada. Dos gestores respondentes da pesquisa, 34,29% adotam esta prática, destacando-se neste item os gestores dos segmentos “Homens” (47,02%) e “Média Empresa”.

#### 4.2.19 Práticas de avaliação de desempenho

Nas práticas de avaliação de desempenho, o exercício autocentrado de poder indica que se vá fundo de qualquer dificuldade ou deficiência com relação ao trabalho individual e as que avaliações de desempenho devem ser utilizadas para corrigir práticas pessoais que reflitam negativamente no esforço conjunto. 24,52 dos gestores respondentes da pesquisa assim o fazem, com destaque para os gestores, 28,46% deles, do “segmento “Média Empresa”.

**Gráfico 4.19** – Práticas de comunicação pessoal



O exercício auto e heterocentrado do poder indica que se deve prevalecer um clima de crítica aberta e que as avaliações de desempenho devem se utilizadas como veículo de aprendizado, fazendo com que a competência fragilizada seja fortalecida. 56,43% dos gestores consultados adotam tal prática e também o fazem 60% dos gestores do segmento “Pequena Empresa” e 59,58% do segmento “Mulheres”.

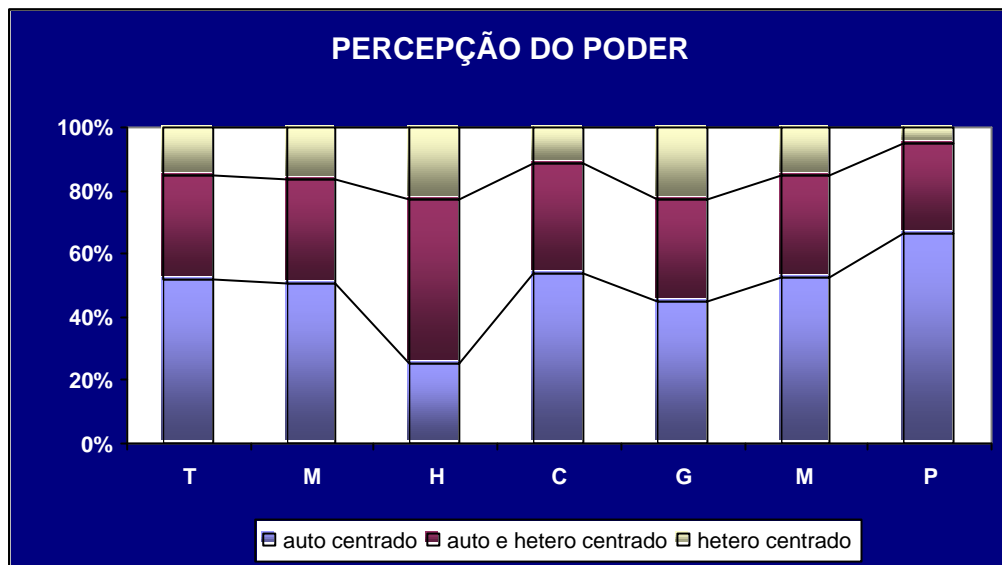
Que nada que fira o amor próprio de alguém seja dito ou feito; avaliações de desempenho devem ser utilizadas para se obter a opinião da outra pessoa e não para diminuí-la: esta é a premissa da prática heterocentrada de poder quanto a avaliações de desempenho e 19,05% dos gestores respondentes da pesquisa assim fazem. Os gestores dos segmentos “Grande Empresa” 25,83% deles, e “Homens” (22,94%) daqueles também adotam tal prática.

#### 4.2.20 Percepção do poder

Quanto à percepção do poder os gestores respondentes atribuíram 51,66% dos pontos disponíveis a uma abordagem autocentrada. Para tais gestores significa satisfação e prazer de ser pessoalmente responsável. Eles se sentem orgulhosos ao verem as pessoas seguirem sua liderança. Com esta percepção se destacam os gestores das pequenas empresas que atribuíram 66,67% dos pontos possíveis e os gestores do segmento “Corporação” com 53,75%.

Os gestores com prática auto e heterocentrada têm percepção do poder ambivalente: reconhecem a necessidade de esforço propriamente canalizado, mas nem sempre têm certeza de que os rumos devem ser dados por eles. Os gestores respondentes da pesquisa atribuíram 33,10% dos pontos disponíveis, os do segmento “Corporações” 35% e os do segmento “Homens” 51,76% dos pontos para esta percepção.

**Gráfico 4.21 – Percepção de poder**

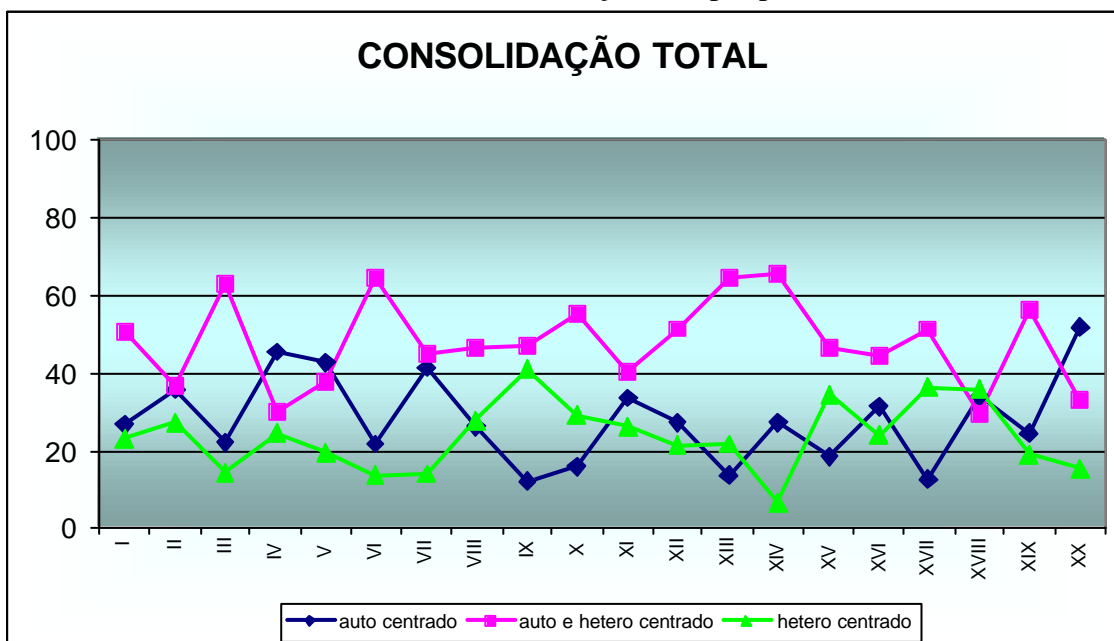


Os gestores consultados atribuíram 15,24% dos pontos possíveis a uma visão heterocentrada do seu próprio poder, o que pode significar constrangimento. Os gestores das grandes empresas atribuíram 15,24% , os gestores das grandes empresas 22,5% e os do segmento “Homem” 22,94% dos pontos disponíveis à percepção heterocentrada do poder.

### 4.3 Apresentação dos resultados da pesquisa (classificados por segmentos)

#### 4.3.1 Consolidação total

**Gráfico 4.22 – Consolidação total por processo**

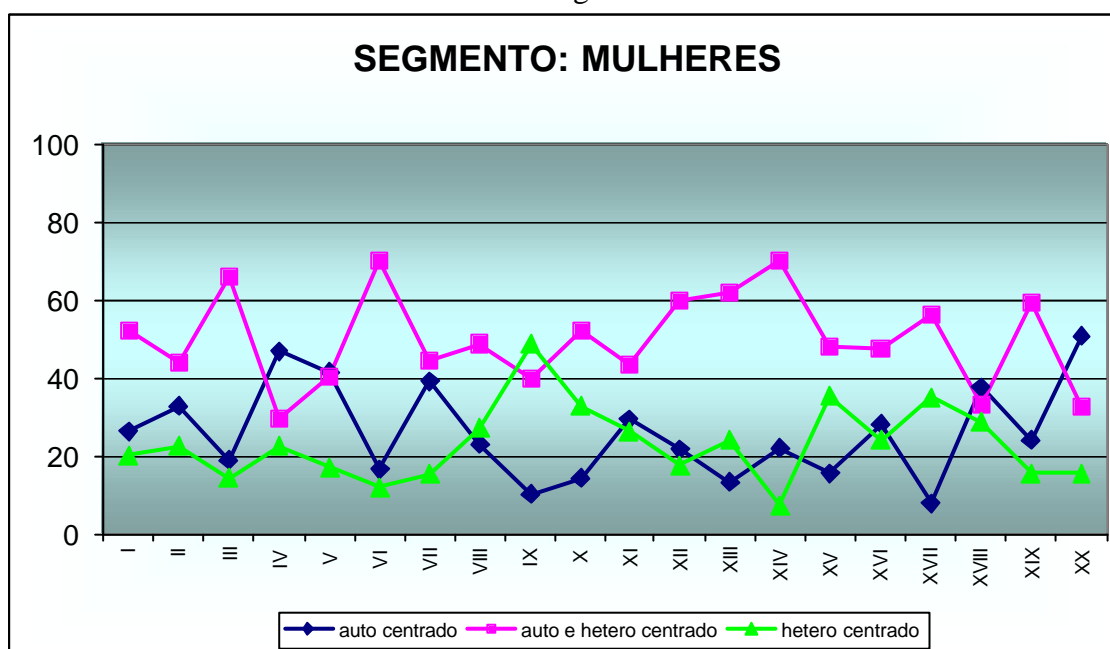


Os gestores respondentes da pesquisa adotam, predominantemente, práticas auto e heterocentradas de poder na maioria dos processos da gestão de pessoas. O exercício autocentrado de poder acontece apenas nos processos: IV – Ética no trabalho, V – Foco de treinamento e XX – Percepção de Poder.

Em nenhum dos processos examinados a prática heterocentrada predomina. Entretanto, no processo IX – Resolução de Problemas, o número de pontos atribuídos para a prática heterocentrada de poder é muito próximo da prática auto e heterocentrada.

#### 4.3.2 Segmento: mulheres

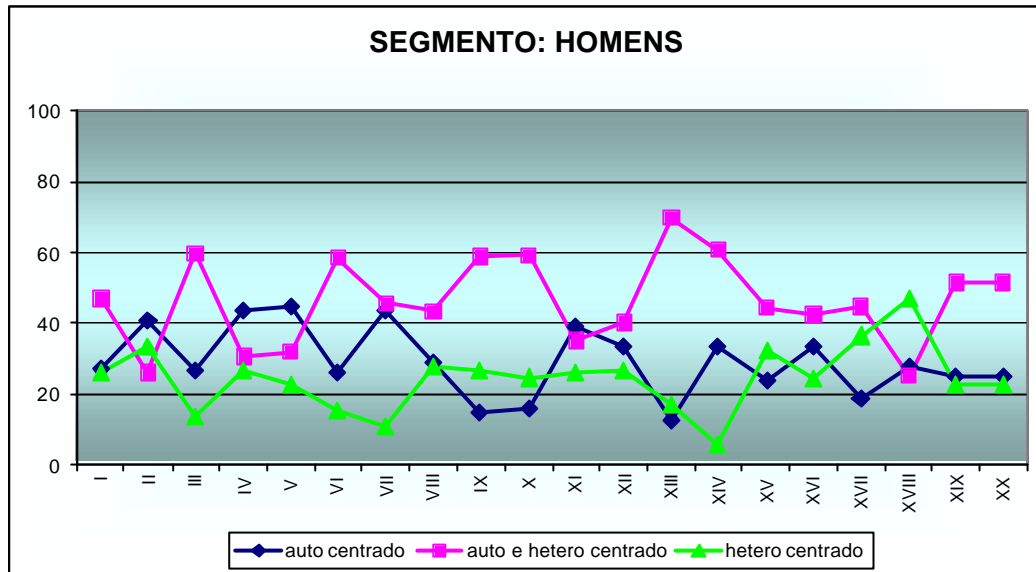
**Gráfico 4.23 – Segmento “mulheres”**



Os gestores deste segmento também exercem o poder de modo auto e heterocentrado na maior parte dos processos de gestão de pessoas. O exercício autocentrado de poder predomina em quatro processos: IV – Ética no trabalho; V – Foco de treinamento; XVIII – Práticas de Comunicação Pessoal e XX – Percepção do poder. E a prática heterocentrada aparece no processo IX – Resolução de Problemas.

### 4.3.3 Segmento: homens

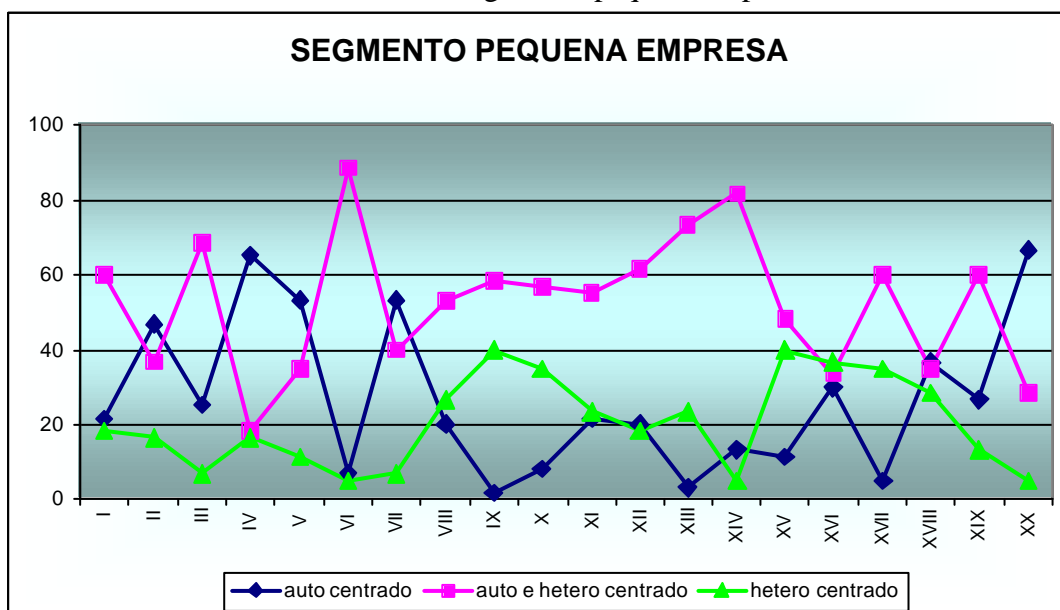
Gráfico 4.24 – Segmento: ‘homens’



Os gestores deste segmento destinaram a maior parte dos pontos possíveis à prática de poder auto e heterocentrado nos diversos processos de gestão de pessoas, exceto nos processos: II – Desenvolvimento do potencial da equipe; IV – Ética no trabalho; V – Foco de treinamento; XI – Delegação de Tarefas nos quais a prática predominante é o exercício autocentrado de poder e no processo XVIII Práticas de Comunicação Pessoal onde a prática predominante é a heterocentrada.

### 4.3.4 Segmento: pequena empresa

Gráfico 4.25 – Segmento ‘pequena empresa’

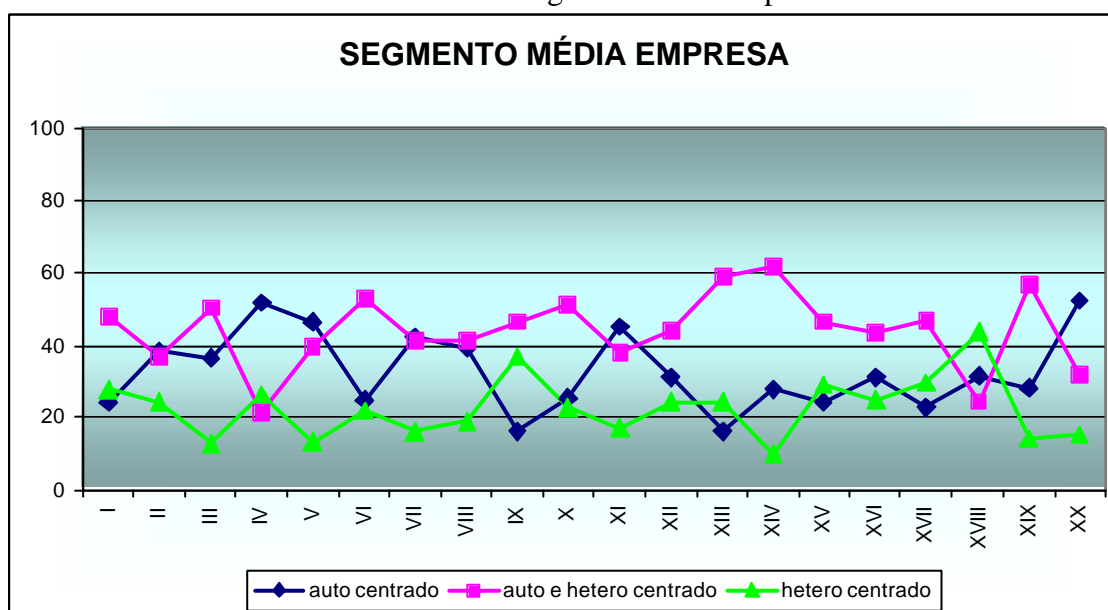


Os gestores deste segmento são junto com os gestores do segmento média empresa, os que apontaram o maior número de processos onde perceberam práticas autocentradas (seis) de poder.

Tais processos são os seguintes: II – Desenvolvimento do potencial da equipe; IV – Ética no trabalho; V – Foco de treinamento; VII – Delegação de Autoridade; XVIII – Práticas de Comunicação Pessoal e XX – Percepção do Poder. No processo XVI – Dificuldades como Gestor, somente os gestores deste segmento a prática heterocentrada foi indicada pelos pontos atribuídos. Nos demais processos a prática predominante é a auto e heterocentrada.

#### 4.3.5 Segmento: média empresa

**Gráfico 4.26 – Segmento média empresa**

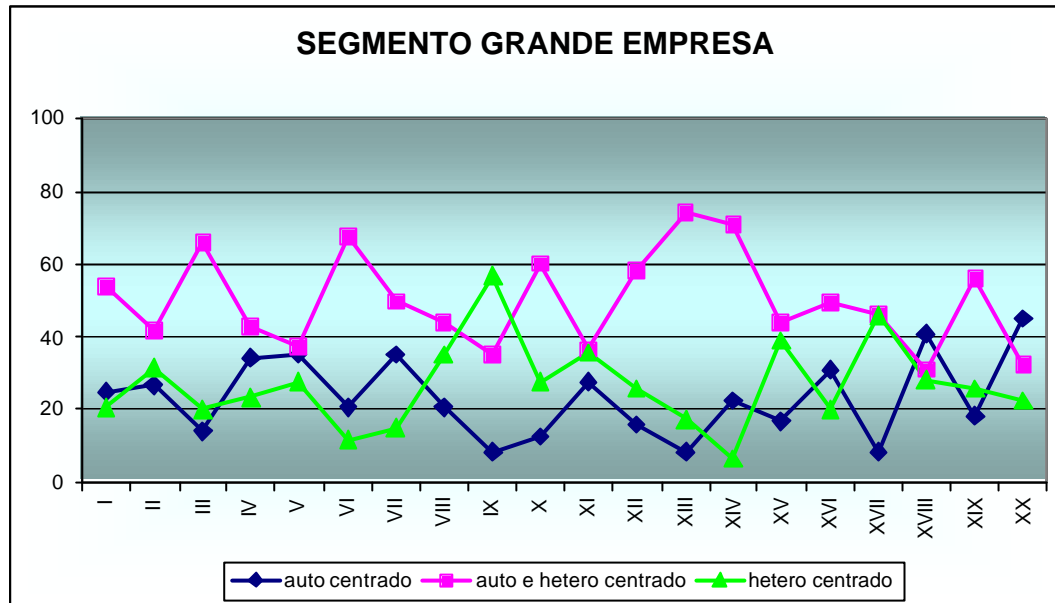


Os gestores do segmento média empresa apontaram práticas predominantemente autocentradas de poder nos seguintes processos de gestão de pessoas: II – Desenvolvimento do potencial da equipe; IV – Ética no Trabalho; V – Foco de Treinamento; VII – Delegação de Autoridade; XI – Delegação de Tarefas e XX – Percepção do Poder. No processo XVIII – Práticas de Comunicação Pessoal os gestores identificaram predominância do exercício de poder heterocentrada e nos demais processos o exercício do poder auto e heterocentrada.



#### 4.3.6 Segmento: grande empresa

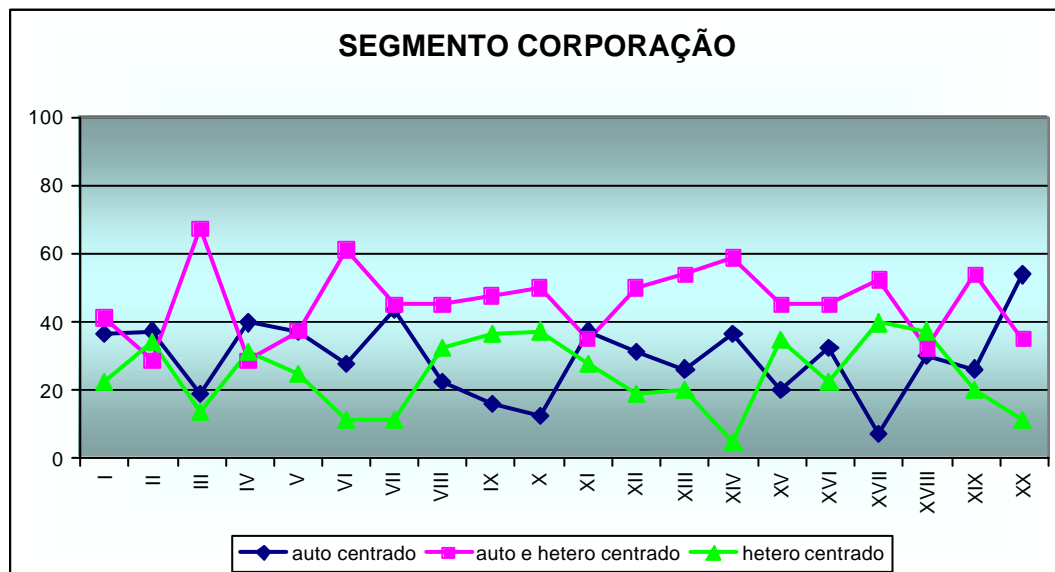
**Gráfico 4.27 – Segmento grande empresa**



Os gestores deste segmento apontaram à predominância do exercício do poder auto e heterocentrado nos diversos processos de gestão de pessoas. As exceções são encontradas no processo IX – Resolução de Problemas, onde os gestores identificaram o exercício heterocentrado de poder e nos processos XVIII – Práticas de Comunicação Pessoas e XX – Percepção do Poder onde a prática autocentrada de poder se destaca.

#### 4.3.7 Segmento: corporação

**Gráfico 4.28 – Segmento: corporação**



Os gestores do segmento corporação apontaram predominância do exercício de poder autocentrado nos processos: II – Desenvolvimento do Potencial da Equipe; IV – Ética no Trabalho; XI – Delegação de Tarefas e XX – Percepção do Poder. No processo XVIII – Práticas de Comunicação Pessoal se destaca a prática heterocentrada de poder e nos demais o exercício auto e hetero de poder.

## 5 ANÁLISE

### 5.1 Quanto ao exercício do poder

A consolidação da pesquisa demonstrou que quase a totalidade dos gestores consultados percebe a existência do seu poder. Os gestores também denotam conhecer a utilização deste poder – quer orientada para a sua própria realização de desejos (autocentrado), quer orientada pela satisfação mútua de necessidades, gestor e equipe (auto e heterocentrado), que centrado exclusivamente nas necessidades dos seus liderados (heterocentrado) – na gestão dos diversos processos da equipe.

É importante se constatar que o exercício de poder auto e heterocentrado é predominante. É um dado relevante, pois a satisfação mútua das necessidades e motivações – do gestor e dos liderados – quando do exercício do poder, pode produzir uma energia criadora duplicada, pois a autoridade do gestor legitimada pelos seus subordinados, possibilita a existência de uma equipe produtiva e criativa.

**Quadro 5.1** – Exercício de Poder com Orientação Equilibrada



A orientação equilibrada (auto e heterocentrada) do exercício do poder poderá potencializar as competências dos membros da equipe, assim como reforçar sua auto-estima e autoconfiança.

Com a percepção voltada para os interesses dos seus subordinados e aos seus próprios interesses, o gestor líder poderá atuar como mantenedor socioemocional do grupo, o que pode favorecer as iniciativas, o entusiasmo, a inovação e o dinamismo da equipe.

Um terço dos pontos atribuíveis na pesquisa o foram para o exercício autocentrado do poder. No entendimento dos autores deste trabalho, o exercício do poder autocentrado é semelhante à prática do autoritarismo.

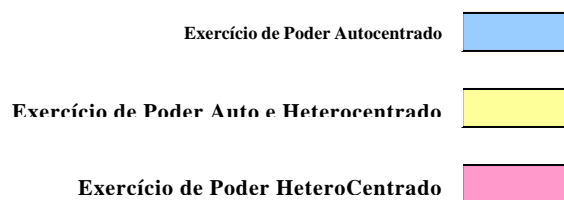
Quando o gestor exerce o poder com orientação autocentrada ele se utiliza tão somente da força da autoridade. Ao ignorar as necessidades dos seus subordinados, a legitimação do seu poder tende a não acontecer. Os direcionamentos do gestor serão atendidos, até por que serão diretivos, porém, a utilização da criatividade por parte da equipe será inviabilizada pelo ambiente de conformismo gerado por tal prática. Ainda que, extemporaneamente, possam ocorrer na equipe comportamentos de rebeldia e discordância, a tendência é que em ambiente autoritário prevaleça a obediência medíocre.

Interessante notar, que mais de um quinto dos pontos atribuíveis na pesquisa, foram alocados em opções relativas ao exercício do poder heterocentrado. Ora, o poder heterocentrado é centrado no outro, ou seja, a orientação para a prática do poder está focada no atendimento exclusivo das necessidades dos subordinados. O que pode significar o não exercício do poder e a possibilidade de não se alcançar os objetivos da equipe.

A renúncia da parcela auto orientada, quando do exercício do poder, poderá gerar na equipe um clima de anarquia, já que a autoridade contida no poder autocentrado, utilizada equilibradamente, funciona como bússola para a equipe.

**Tabela no. 5.1** – Exercício do poder X processos de gestão X segmentos

|   | Total | Mulheres | Homens | Pequena Empresa | Media Empresa | Grande Empresa | Corporações |
|---|-------|----------|--------|-----------------|---------------|----------------|-------------|
| I – Fluxo de informações                    |       |          |        |                 |               |                |             |
| II – Desenvolvimento do potencial da equipe |       |          |        |                 |               |                |             |
| III – Criatividade pessoal na equipe        |       |          |        |                 |               |                |             |
| IV – Ética no trabalho                      |       |          |        |                 |               |                |             |
| V – Foco de treinamento                     |       |          |        |                 |               |                |             |
| VI – Manejo de conflito                     |       |          |        |                 |               |                |             |
| VII – Delegação de Autoridade               |       |          |        |                 |               |                |             |
| VIII – Estabelecimento de Metas e Objetivos |       |          |        |                 |               |                |             |
| IX – Resolução de Problemas                 |       |          |        |                 |               |                |             |
| X – Ação Disciplinar                        |       |          |        |                 |               |                |             |
| XI – Delegação de Tarefas                   |       |          |        |                 |               |                |             |
| XII – Relacionamento com equipe             |       |          |        |                 |               |                |             |
| XIII – Gereciamento de Dúvidas Pessoais     |       |          |        |                 |               |                |             |
| XIV – Manejo de Falhas                      |       |          |        |                 |               |                |             |
| XV – Conceito de Bom Gereciamento           |       |          |        |                 |               |                |             |
| XVI – Dificuldades como Gestor              |       |          |        |                 |               |                |             |
| XVII – Objetivos Pessoais como Gestor       |       |          |        |                 |               |                |             |
| XVIII – Práticas de Comunicação Pessoal     |       |          |        |                 |               |                |             |
| XIX – Práticas de Avaliação de Desempenho   |       |          |        |                 |               |                |             |
| XX – Percepção do poder                     |       |          |        |                 |               |                |             |



## 5.2 Quanto ao fluxo de informações

Com base nos resultados da presente pesquisa, apurou-se que o fluxo de informações é gerido, na percepção dos gestores, predominantemente com o exercício do poder orientado equilibradamente, ou seja, auto e heterocentrado.

Ao analisar os dados consolidados por segmento, dois aspectos chamam a atenção: (a) os gestores que trabalham em corporações, em relação aos demais segmentos, são aqueles que adotam práticas mais autocentradas ao gerir o fluxo de informações, fato denotado pela atribuição de 36,25% dos pontos disponíveis; (b) os gestores de pequenas empresas priorizam a adoção do diálogo e da prática auto e heterocentrada, atribuindo 60% dos pontos disponíveis a esta prática.

Podemos também deduzir que nas corporações o controle de informações e conhecimento é um aspecto crucial da luta pelo poder e que influenciar os outros através da retenção total ou transmissão parcial de informações às quais os outros não têm acesso acontece muito raramente no segmento “Pequena Empresa”. O que sugere que empresas menores, por terem um capital humano reduzido encontram-se menos ruídos no processo de comunicação.

## 5.3 Quanto ao desenvolvimento das equipes

Para conduzir o processo de desenvolvimento da equipe, os gestores que responderam nosso questionamento, exercem preponderantemente o poder autocentrado que significa focar o desenvolvimento da competência técnica, e o esperado é que os liderados passem a trabalhar melhor. Este resultado é utilizado pelos gerentes, que exercem o poder autocentrado, como evidência da sua eficácia como gerente.

Os gestores dos segmentos “Mulheres” e “Grande Empresa” adotam para com o desenvolvimento do potencial das suas equipes, práticas lastreadas no exercício equilibrado do poder. Este dado pode evidenciar a existência da preocupação por parte do gestor no desenvolvimento que contemple no seu escopo a geração de resultados que seja coerente com o desejo dos membros da equipe.

## 5.4 Quanto à criatividade e a comunicação nas equipes

Os gestores consultados pela pesquisa demonstram ter esta percepção, já todos eles indicaram como preferencial, a adoção do exercício auto e heterocentrado de poder, na gestão da criatividade pessoal na equipe.

É importante constatar que os gestores têm consciência de que seus subordinados devem ser incentivados a experimentar suas idéias. O efeito colateral positivo de um ambiente criativo reverbera em todas as camadas hierárquicas da empresa. A sua evidência mais palpável é o bom clima organizacional e um bom padrão de comunicação.

Uma incongruência percebida na presente pesquisa se dá na comparação dos itens Criatividade e Comunicação. Se na gestão da criatividade, os gestores incluem o liderado no processo e são por eles legitimados; na gestão da comunicação, o excluem: ora centralizando em si a responsabilidade pela comunicação ora protegendo o liderado da suas opiniões, focando a comunicação no ato de ouvir.

Nesta pesquisa, apenas um terço dos gestores ouvidos indicaram prática equilibrada do poder (auto e heterocentrado) no processo de comunicação.

## 5.5 Quanto ao comportamento ético das equipes

Os gestores consultados centralizam em si mesmos a responsabilidade da conduta ética nas suas equipes, dado verificado pela indicação da predominância de práticas concentradas no exercício do poder autocentrado em relação à ética. Como no contexto desta pesquisa, o exercício do poder auto e heterocentrado supõe o tratamento da ética como regras de cooperação e combate ao excesso de individualismo, podemos inferir que neste item, os gestores consultados não abrem mão da sua autoridade.

Assim sendo, podemos verificar pelo menos dois pontos de discrepância:

- ✓ Se o gestor define que a sua conduta é aquela a ser seguida, deixa de ser imparcial – e a imparcialidade é parte essencial da definição do comportamento ético da equipe;
- ✓ Ser uma pessoa ética supõe seguir a orientação da própria consciência e não perder os valores – quando consciência e valores dos subordinados não são considerados na definição da ética do grupo, pode-se afirmar que a ética grupal não existe, ou a ética grupal é a ética do gestor.

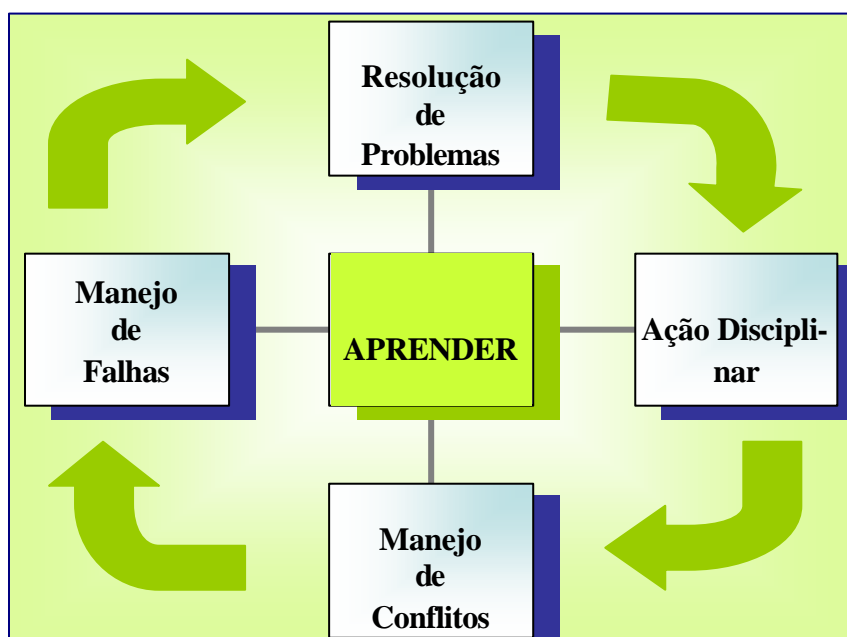
A informação que sobressai e parece confirmar as ilações acima, é o comportamento dos gestores do segmento “Pequena Empresa”, que direcionaram 60% dos pontos possíveis ao exercício autocentrado do poder na definição da ética da equipe. Já se diz, usualmente, que a identidade da pequena empresa se confunde com a identidade do seu proprietário. Parece lógico afirmar que o comportamento ético do pequeno empresário é a ética da sua empresa.

## 5.6 Quanto ao ciclo de aprendizado

No entendimento dos autores deste trabalho, quatro processos, a saber: resolução de problemas, manejo de conflitos, de falhas, e ação disciplinar fazem parte de um sub sistema dentro do sistema da gestão de pessoas. Como cada um dos processos pode gerar a ocorrência do outro (vide quadro no. XX) é muito mais comum que o gestor tenha que lidar com mais de um destes processos ao mesmo tempo, ou com os quatro em seqüência, do que com cada um isoladamente.

Em comum aos quatro processos é que: (a) bem conduzidos, podem produzir momento de aprendizado para todos os envolvidos. (b) todos os processos se iniciam com quebra de acordos prévios (ou protocolos) de diversas naturezas: de conduta, de planejamento e de expectativas dentre outros e, (c) podem gerar novos padrões de comportamento, de processos de trabalho, de convivência e de perspectivas, dentre outros.

**Quadro no. 5.2 – Ciclo de aprendizado**



Os gestores respondentes da pesquisa indicaram este alinhamento, pois apontaram predominância do exercício equilibrado do poder, ou seja, auto e heterocentrado, nos quatro processos, conforme detalhado a seguir.

No manejo de falhas os gestores indicam que optam por examinar o que se pode aprender com a experiência, supondo que ninguém falha intencionalmente. Esta atitude pode propiciar para a equipe a liberdade para experimentação, que por sua vez gera comportamento inovador.

Na abordagem da resolução de problemas através do exercício auto e heterocentrado de poder, o gestor líder age mais como consultor ou orientador e permite que as pessoas debatam o problema até que elas possam ver as alternativas mais claramente.

Um problema pode gerar necessidade de se adotar uma ação disciplinar. Nesta pesquisa, quanto à ação disciplinar, os gestores apontaram que buscam se certificar de que é justa.

A maioria dos gestores respondentes associa a aplicação da ação disciplinar à justiça, podemos inferir que tratam a questão com equidade e com o uso da razão o que pode favorecer o surgimento de sentimentos positivos que sustentam os vínculos e auxiliam a ocorrência de aprendizagem no processo. Mal aplicada, a ação disciplinar gera conflito.

Como o que define o conflito como destrutivo ou construtivo é a maneira de se lidar com ele, pode-se concluir que os gestores, respondentes desta pesquisa, fazem do conflito terra fértil para criar boas opções: através da construção do consenso, da busca da harmonia das diferenças e de acordos satisfatórios para todos.

## 5.7 Quanto à gestão de equipes

No entendimento da maioria dos gestores consultados, exercer o poder autocentrado é um bom gerenciamento, o que é o mesmo que comportamento responsável e a

promoção de valores que buscam fortalecer os outros, tanto individual quanto coletivamente.

Este dado parece indicar que no papel de gestores, os consultados preferem trabalhar com os outros, cooperam com as suas equipes, mantendo sempre um nível baixo de envolvimento emocional; tentam reconciliar diferenças e procuram compromissos. E, de acordo com a literatura revisada, estabelecem um poder equilibrado.

Quanto ao papel de gestor, os consultados apontaram como maior dificuldade a relutância em usar a autoridade e a possibilidade de constrangimento dentre aqueles subordinados que esperam uma condução mais firme da equipe. Pode-se depreender desta dificuldade o tratamento indiferenciado que se dá aos conceitos de gestor e gestor. Há um consenso tácito de que as duas palavras são idênticas semântica e pragmaticamente. Todavia, este é um equívoco relevante, pois liderar e gerir são realidades completamente distintas. O gestor nem sempre é um gestor e o gestor em geral, exerce também o papel de gestor.

## **5.8 Quanto à delegação de autoridade e tarefas**

A maioria dos gestores consultados pela pesquisa, aqui analisada, delega autoridade e tarefas, preferencialmente, através do exercício do poder auto e heterocentrado.

Quanto à delegação da autoridade, a delegação acontece, na visão dos gestores como meio eficiente de ajudar os membros da equipe a se desenvolverem.

A delegação de tarefas é mais simples e acontece mais frequentemente. Na abordagem mais clássica, delegação de tarefas é a transferência de autoridade e responsabilidade para execução de uma tarefa que, no entender do delegante, será mais propriamente executada pelo delegado. Esta parece ser a prática, exercício autocentrado de poder, dos gestores dos segmentos “Homens” e “Corporações” que ao delegar tarefas o fazem através do exercício autocentrado de poder, controlando o processo e evitando riscos ao combinar tarefa e talento.

Os demais gestores, a maioria, delegam tarefas com a participação de todos os envolvidos e estes têm chance de comentar sobre o que precisa ser feito e influenciar na distribuição do trabalho. Ao exercer o poder auto e heterocentrado na delegação de tarefas, estes gestores se utilizam da delegação não só para o atendimento de produtividade, organização do trabalho e gestão do tempo, mas também para estimular a motivação, treinar e enriquecer as funções dos subordinados.

## **5.9 Quanto ao foco do treinamento**

A maior parte dos gestores respondentes da pesquisa, quando gerenciam o treinamento, exerce poder autocentrado, com foco nos maiores pontos fracos da equipe e sobre o modo de corrigi-lo. Ao adotar este comportamento os gestores deixam de possibilitar aos seus subordinados a oportunidade de desenvolvimento integral.



## 5.10 Quanto a metas, objetivos e avaliação de desempenho

Os gestores respondentes da pesquisa ora analisada, preponderantemente, lidam com definição de metas e objetivos exercendo o poder equilibrado, auto e heterocentrado, quando buscam encontrar o melhor meio de interligar os objetivos individuais com as necessidades da empresa.

O exercício auto e heterocentrado de poder é a opção dos gestores respondentes da pesquisa quando da gestão da avaliação de desempenho. Para que isto aconteça é importante que prevaleça um clima de abertura, pois avaliações de desempenho devem ser utilizadas como veículo de aprendizado, fazendo com que as competências sejam fortalecidas e não como instrumento de punição.

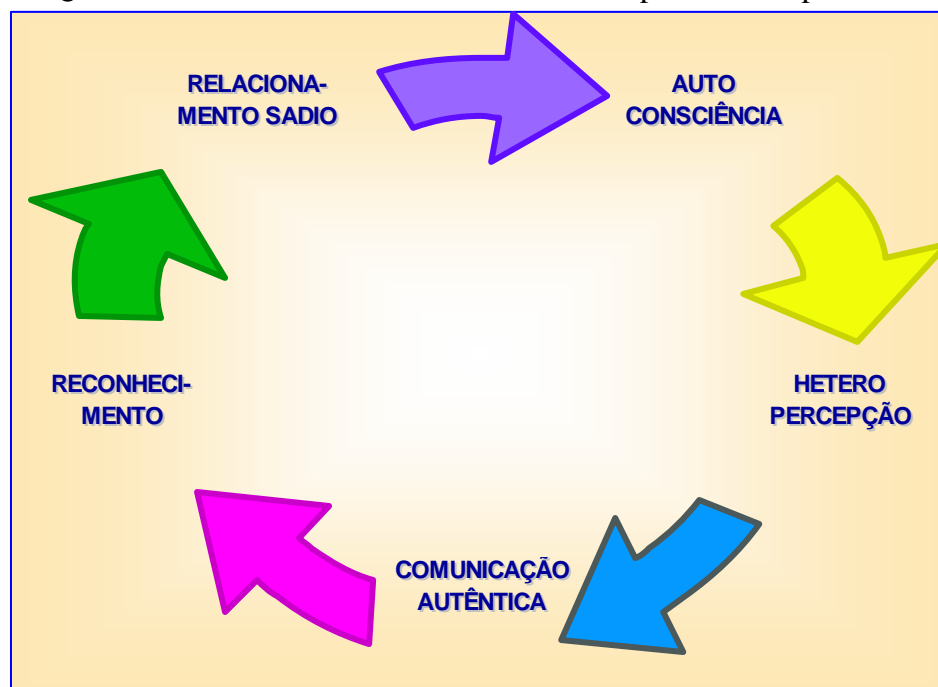
## 5.11 Quanto ao relacionamento com a equipe

Os gestores consultados percebem e valorizam a importância do bom relacionamento da equipe de trabalho. Mas relacionar-se não é competência automática, relacionamentos exigem desenvolvimento de habilidades próprias.

No entendimento dos autores deste trabalho, o gestor líder é mantenedor da qualidade do relacionamento na equipe. Assim como em um móbil, o comportamento do gestor líder reverbera nos membros da equipe, comportamento gerando comportamento.

Portanto, para que a saúde inter-relacional da equipe se mantenha, é necessário que o gestor desenvolva a competência interpessoal. Para tanto, os autores recomendam um ciclo de desenvolvimento cujos passos (Figura 5.03) se passa a descrever.

**Quadro 5.3** – Ciclo de desenvolvimento da competência interpessoal



## 5.12 Quanto às dúvidas pessoais

Os gestores consultados gerenciam, predominantemente, suas dúvidas pessoais com o exercício do poder auto e heterocentrado. Eles adotam a prática de, em casos de dúvidas, procurar ajuda de alguém que tenha experiência semelhante ou que possa oferecer uma nova visão da questão examinada. Assumir que tem dúvidas é, por si só, uma mostra de equilíbrio e autoconfiança. A possibilidade da dúvida repousa inteiramente no poder de conceber que as coisas sejam de um outro modo que não aquele com que se apresentam num dado momento. A dúvida assenta-se numa suposição; ela requer e subentende o poder de supor.

Podemos relacionar o poder auto e heterocentrado ao poder de supor. Aquele que reflete sobre suas suposições em conjuntos com outras pessoas tem maior chance de conseguir mudança de perspectiva com maior facilidade. Pois, sem uma percepção de outros sobre sua questão, aquele que reflete sobre a dúvida continua sendo o mesmo que teve a dúvida.

## 5.13 Quanto à percepção do poder

Os gestores pesquisados, na sua maioria, têm prazer em exercer a liderança. Este é o posicionamento que os autores deste trabalho optaram por identificar com o exercício do poder autocentrado.

Foi verificada uma clara percepção do poder próprio, o que pode evidenciar que este grupo de gestores líderes já está envolvido em busca da autoconsciência. Por ser através da autoconsciência que o desenvolvimento da competência interpessoal acontece e esta é essencial para que os gestores tenham consciência da forma como funcionam e influenciam os outros.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho permitiu a aquisição de conhecimento a respeito do uso do poder em diferentes dimensões, bem como a formação de hipóteses que, uma vez estudadas, podem contribuir para aprofundar este tema tão relevante quanto polêmico.

Pode-se afirmar, a partir das verificações realizadas, que as várias formas de uso do poder alternam-se, dependendo das circunstâncias, do grupo e da autoconsciência do gestor. Quando o assunto é poder, nada é definitivo ou está posto. Tudo é passível de análises e redefinições. O que se pode considerar é que há estilos que parecem funcionar melhor em determinadas situações e grupos. Parece haver algo subjacente a tudo isso: o autoritarismo, neste trabalho alinhado ao poder autocentrado, tende a embotar a figura do gestor. A tendência a um democrático e equilibrado (auto e heterocentrado) uso de poder parece predominar.

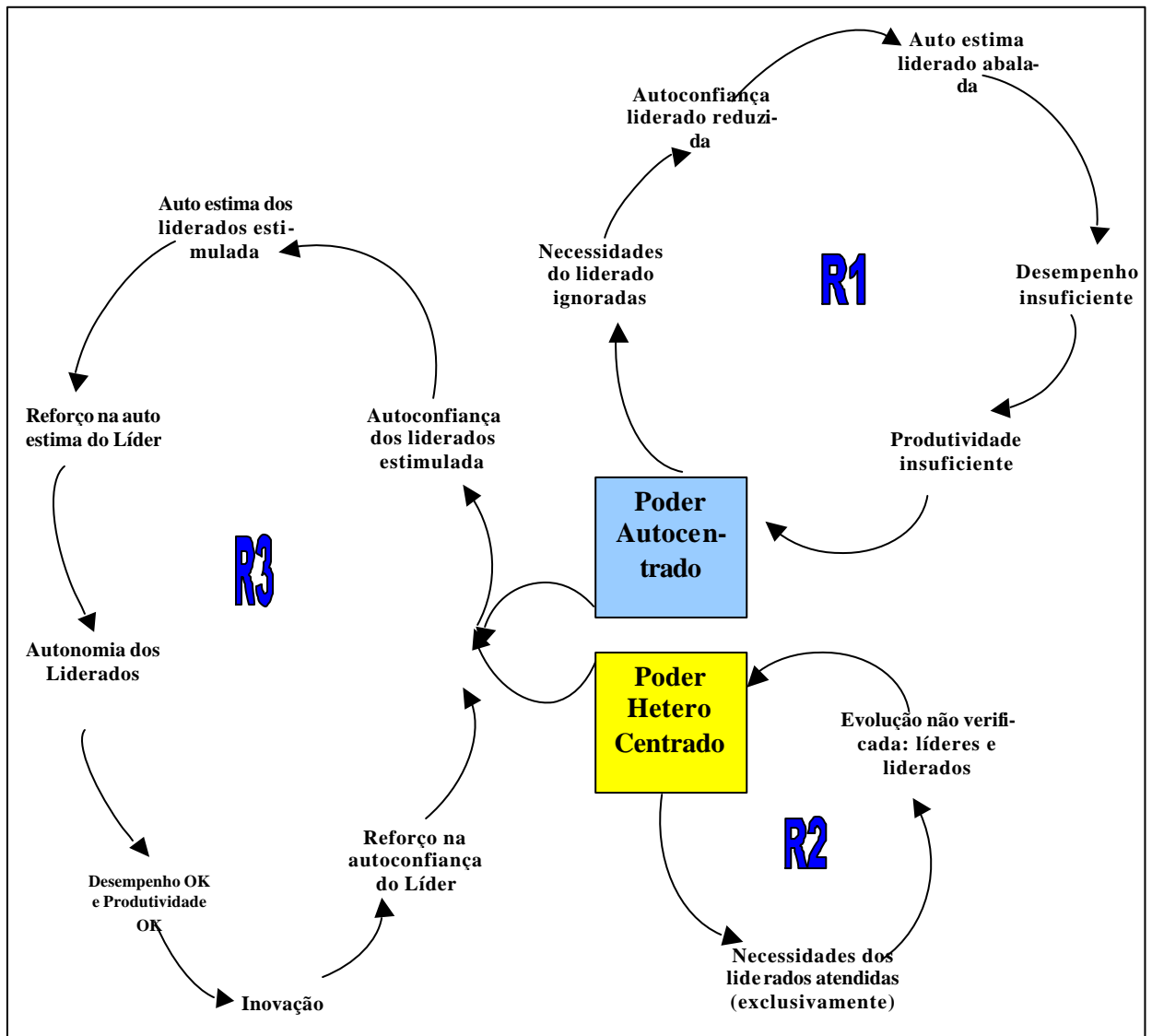
Uma das características marcantes do gestor, que utiliza a forma auto e heterocentrada de poder, conforme visto, é que ele procura se cercar de pessoas tão ou mais capazes do que ele mesmo. A tônica aqui é delegar e confiar, despendendo esforço pessoal nas questões macro e garantir ao grupo que este tenha recursos para fazer o seu próprio

trabalho. Assim, o gestor abdica dos “holofotes” e produz desenvolvimento ímpar para os membros da equipe.

Liderança é o exercício do poder e autoridade é o direito de exercer o poder. Mesmo que algumas pessoas sintam-se desconfortáveis com o poder, pois o associam a coerção e exploração, os gestores devem aprender a lidar com ele, pois o seu exercício é característica inevitável para quem deseja liderar pessoas. Liderar pessoas aqui entendido como influenciar outras pessoas na realização de um objetivo comum.

Percebeu-se, ao longo da análise dos dados obtidos, que a maioria dos gestores respondentes distribui sua atenção para a organização, para os subordinados e para si mesmos, buscando utilizar-se destas três dimensões na sua prática de gestão de pessoas. Reafirmamos aqui a clara dinamicidade desta prática, visto que, de acordo com o contexto ou processo, modifica-se a escolha pela forma de utilização do poder pelo gestor, a eficiência parecendo ser uma variável importante nesta escolha. Na figura a seguir estão desenhados os ciclos dos modos de poder abordados neste trabalho e suas possíveis conseqüências nos membros das equipes.

**Figura 6.1** – Ciclos do exercício do poder nas equipes



As práticas de exercício de poder apresentadas sob forma de diagrama (figura 6.1) adaptado de Senge (1999), demonstram os seguintes processos de reforço (R):

**R1:** que o exercício constante do poder autocentrado pode gerar equipes submissas e pouco criativas, logo, com desempenho e produtividade insuficiente reforçando a justificativa para a manutenção do estilo;

**R2:** que o poder exercido com base exclusiva nas necessidades dos liderados anula as possibilidades de crescimento de parte a parte, se configurando em um não exercício efetivo de poder.

**R3:** que o exercício equilibrado de poder, com a utilização simultânea do poder autocentrado e do poder heterocentrado, reforça a autoconfiança de gestor e liderados e aumenta a possibilidade de sucesso da equipe.

Logo, pode-se concluir que:

- ✓ É possível se exercer o poder saudavelmente, ou seja, sem reverberações nocivas aos envolvidos (empresa, subordinados e gestores);
- ✓ O exercício equilibrado do poder (auto e heterocentrado) pelo gestor pode ser útil para o desenvolvimento da sua equipe;
- ✓ Querer o poder faz parte do exercício saudável do poder;
- ✓ A modulação do poder do gestor pode impactar positiva ou negativamente o quantum de autoconfiança do liderado (Figura 6.1);
- ✓ O gestor autoconfiante confia nos liderados, o que pode alimentar a auto-estima dos liderados e incrementar a auto estima do gestor, gerando ciclo ascendente de comportamento produtivo (Figura 6.1)

Os autores deste trabalho sugerem investigações que podem completar este trabalho e auxiliar ainda mais na compreensão do exercício do poder e seus reflexos da dinâmica das equipes. Estão relacionadas a seguir aquelas que se entende como mais relevantes:

- (a) Causas da predominância do exercício do poder autocentrado nos segmentos pequena e média empresa;
- (b) Comportamento das equipes dos gestores e suas reações frente às práticas dos seus gestores.

Finalmente, se espera que os vários olhares sobre o tema poder, aqui apresentados, desperte nos leitores não somente o desafio de, enquanto facilitadores de grupos ou gestores de equipe, utilizar o poder de forma sábia, saudável e útil aos propósitos do grupo ou equipe, mas, principalmente, o desejo sincero e o auto compromisso de ser pleno e intenso a cada dia para contribuir para o reconhecimento e engrandecimento do potencial de si mesmos e dos seus influenciados.

## REFERÊNCIAS E OBRAS CONSULTADAS

- BERGAMINI, C. W. *Liderança – administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BLANCHARD, K.; PEALE, N. V. *O poder da administração ética*. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. *Metodologia da pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOURDIEU, P. *A economia das trocas lingüísticas: o que falar quer dizer*. São Paulo: EDUSP, 1998.
- CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. *Dinâmica de grupo – pesquisa e teoria*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1975.
- CARVALHO, Alex. *Aprendendo metodologia científica*. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000.
- CASTILHO, Áurea. *Liderando grupos – um enfoque gerencial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- CERTO, C. *Modern management*. Boston: Allyn & Bacon, 1994.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- . *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1998.
- . *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1981.
- CUNHA, Antônio Geraldo. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro; Nova Fronteira, 1998.
- DeCENZO, D. *Human resource management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996.
- DESSLER, G. *Human resource management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- FLUSSER, Vilém. *A dúvida*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará: 2005.
- GAUDÊNCIO, Paulo. *Mena t Work – Como o ser humano se torna e se mantém produtivo*. São Paulo: Gente: 1999.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O gestor do futuro*. Trad. Cynthia Azevedo. 2. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- GOLEMAN, Daniel. – *HSM Management*, n. 14 maio-jun. 1999. Traduzido e reproduzido com autorização da Harvard BusinessReview.
- GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- HADJI, Jacques, in Cássia Gisele Ribeiro – <[www.vivenciapedagogica.com.br](http://www.vivenciapedagogica.com.br)>, 2006.
- HANDY, C. B. *Como compreender as organizações*. Trad. Helena M. C. M. Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HARMAN, Willis; HORMANN, John. *O trabalho criativo – o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Cultrix, 1997.
- HEIL, G.; PARKER, T.; TATE, R. *A liderança e a revolução do cliente*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1995.
- HELLER, R. *Como delegar responsabilidades*. São Paulo: Civilização Brasileira, 1999.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores – a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Edicácia, 1985.
- IVANCEVICH, J. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costa Curta. *Delegação muito falada, pouco praticada*. Artigo disponibilizado no site: <[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)>..
- KRAUSZ, Rosa. *Compartilhando o poder nas organizações*. 2. ed. rev. São Paulo: Nobel, 2005.

- LAVILLE C; DIONNE J. *A construção do saber*. Manual de metodologia em ciências humanas. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- LIRIA, Cleber W. et al. *Manual de metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Faculdades Oswaldo Cruz, 2006.
- MALDONADO, Maria Tereza. *Solucionando conflitos*. Artigo disponibilizado no site: <[www.mtmaldonado.com.br](http://www.mtmaldonado.com.br)>.
- . *Comunicação entre pais e filhos*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MASON, Moya. *Thoughts on leadership: how important is decision-making?*, <[www.moyak.com/researcher/resume/papers/var6mkm.html](http://www.moyak.com/researcher/resume/papers/var6mkm.html)>. 2005.
- MATURANA, Humberto. *Cognição, ciência e vida cotidiana*. Belo Horizonte (MG) – UFMG, 2001.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.
- MINICUCCI, Agostinho. *Dinâmica de grupo*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MORAN, José Manuel. *Mudanças na comunicação pessoal*. São Paulo: Paulinas, 2000.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da civilização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, F. *A organização por traz do espelho*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- . *Desenvolvimento interpessoal – treinamento em grupo*. 15. ed. ver. e ampl. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.
- . *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- MOTTA, P.R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MUCCHIELLI, Roger. *O trabalho em equipe*. São Paulo: Martins Fontes, 1979.
- NÓBREGA, Airton Rocha. Perdão tácito e regime disciplinar dos servidores públicos. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 2, n. 23, jan. 1998. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp>>.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. São Paulo: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, C. S. *Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa – uma visão holística do conhecimento humano*. São Paulo: Ed. LTR, 2000.
- OLIVEIRA, Milton de. *Energia emocional – base para gerência eficaz*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.
- QUICK, Thomas L. *Como desenvolver equipes bem sucedidas*. São Paulo: Campus: 1995.
- RICHARDSON, Robert et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SCOTT, A. G. *Administração construindo vantagem competitiva*. São Paulo, 1998.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende*. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 1993.
- SILVA, Cassandra Ribeiro. *Metodologia e organização do projeto de pesquisa – guia prático*. Fortaleza (CE), CEFET, 2004.
- SQUARISI, Dad; SALVADOR, Arlete. *A arte de escrever bem – um guia para jornalistas e profissionais do texto*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2005.
- STEINER, Claude M. *O outro lado do poder*. São Paulo: Nobel, 1984.
- TEIXEIRA, José Emílio. *Gerentes, vampiros e ideologia*. Rio de Janeiro: Qualimark, 1998.

TRECKER, Harleigh B.; TRECKER, Audrey R. *Como trabalhar em grupos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1965.

TREVIZAN, M. A. *Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar*. São Paulo: Sarvier, 1993.

TREWATHA, R. L.; NEWPORT, M. G. *Administração: funções e comportamento*. Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo: Saraiva, 1979.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. São Paulo: Campus, 1997.

WEIL, Pierre. *Relações humanas na família e no trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995.

WHEATLEY, Margaret J. *Liderança e a nova ciência – descobrindo ordem num mundo caótico*. São Paulo: Cultrix; Amana-Key, 1999.

YIN, Robert. *Case study research-design and methods*. Beverly Hills: Sage, 1987.

ZALEZNIK, Abraham. *Managers and leaders: are they different?*. Business Review on The mind of the leader, Harvard Business School Press: 2005.

Cadernos da



**SBDG**

Sociedade Brasileira de  
Dinâmica dos Grupos

89

---

Trabalhos apresentados por ocasião da conclusão do 123º  
Grupo de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos,  
realizado na cidade de Cuiabá, MT,  
de 24 de junho de 2005 a 24 de março de 2007.

*Coordenação:*

Paulo Roberto Helrighel, Didata  
Gládis Zanola Suliani, Didata

Porto Alegre  
2007





# SBDG

**Sociedade Brasileira de  
Dinâmica dos Grupos**

---

Travessa La Salle, 75  
Bairro Menino Deus  
CEP 90130-120 Porto Alegre/RS  
Telefone: (51) 3028.9114 e 3061.9115  
E-mail: [sbdg@sbdg.org.br](mailto:sbdg@sbdg.org.br)  
Site: [www.sbdg.org.br](http://www.sbdg.org.br)

---

## CONSELHO DIRETOR

|  |   |
|--|---|
| Presidente                             | Samara M <sup>a</sup> M. Ferreira Costa e Silva |
| Vice-Presidente                        | Eliane de Melo Meira Rank                       |
| Diretor Administrativo-Financeiro      | Geime Rozanski                                  |
| Vice-Diretor Administrativo-Financeiro | Roberto Scola                                   |
| Diretora de Educação                   | Carmem Maria Sant'Anna                          |
| Vice-Diretor de Educação               | Marcel Paranhos Dias                            |

---

Os textos são de responsabilidade dos respectivos autores,  
não representando necessariamente  
o ponto de vista da SBDG.

---

*Editoração e gravação:*  
Suliani – Editografia Ltda.  
Fone/fax (51) 3384.8579 e-mail: [editor@suliani.com.br](mailto:editor@suliani.com.br)

---

## **NÚCLEOS**

### **Núcleo RS**

Gestor Geral: Mara Maru dos Santos  
Gestor Adm.-Financeiro: Suzana Zimmer  
Gestor de Eventos: Doralício Siqueira Filho  
Vice-Gestor de Eventos: André Beneduzi

### **Núcleo SC**

Gestor Geral: Emiliana Simas Cardoso da Silva  
Gestor Adm.-Financeiro: Carmem Sinzato  
Gestor de Eventos: João Carlos Machado  
Vice-Gestor de Eventos: Maria Alexandra Cardoso da Silva

### **Núcleo PR**

Gestor Geral: Helena M<sup>a</sup> França Sundin  
Gestor Adm.-Financeiro: Suely do Rocio Pucci  
Gestor de Eventos: Ercilia Silva  
Vice-Gestor de Eventos: Ana Silvia A. Borgo

### **Núcleo PA**

Gestor Geral: Mauro Nogueira de Oliveira  
Gestor Adm.-Financeiro: Rosa M<sup>a</sup> Campos de Souza  
Gestor de Eventos: Rosa Helena Gonçalves Moreira  
Vice-Gestor de Eventos: M<sup>a</sup> Zenaide Marques Pereira

### **Núcleo MS**

Gestor Geral: Maria Selma Perez  
Gestor Adm.-Financeiro: Luciana Rezende  
Gestor de Eventos: Miriam de Paula Junqueira Netto  
Vice-Gestor de Eventos: Márcia Fachini

### **Núcleo SP**

Gestor Geral: Genira Rosa dos Santos  
Gestor Adm.-Financeiro: Roberto Hirsch  
Gestor de Eventos: Erika Knoblauch  
Vice-Gestor de Eventos: Roberto Ambrósio

## Apresentação

Os participantes empreenderam uma jornada a passos largos (e simultâneos), culminando com a presente publicação, o Caderno nº 89 da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos, o qual lhes apresentamos com muita alegria.

Com maturidade, observou-se a contribuição da espiritualidade e da auto-estima para os fenômenos grupais nos mais diversos contextos, cujos líderes, também se sabe, devem prestar atenção às suas características comportamentais. O leitor apreciará, também, como o conhecimento específico auxilia, inclusive, aos agentes de trânsito na sociedade cuiabana.

Acadêmicos garimpando verdades nas mais variadas áreas do conhecimento – enquanto experimentam realizar pesquisa - chegaram a muitas conclusões e a uma só certeza: a sociedade humana não prescinde do seu estudo sob a ótica do que, em última razão é: a riqueza de um grande grupo.

Cada texto é uma semente; cada autor, um galho da grande árvore (o grupo).

Eis o fruto, portanto, da busca do conhecimento científico transdisciplinar e humanizado.

Conhecendo o **Grupo 123**, e um pouco de sua caminhada, propostas, características...

Da contribuição dos três subgrupos, SETA (“*Tempo Perdido*”) – CAÇADORES (“*Eu, Caçador de Mim*”) – TRANSFORMAÇÃO (“*Nada do Que Foi Ser*”), Resultam a definição de sua META permanente – “DESENVOLVER A COMPETÊNCIA INTERPESSOAL, PERMITINDO-SE EXPERIMENTAR E REQUALIFICAR PARA COMPREENDER PROCESSOS GRUPAIS E SER UM AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL”, sua MÚSICA/CANÇÃO “A Estrada” (por “Cidade Negra”) e o NOME DO GRUPO 123

A – Acolhida.

C – Compaixão.  
O – Objetividade.  
L – Liberdade.  
C – Colaboração.  
H – Habilidade.  
A – Amor.

D – Desafio.  
E – Emoção.

R – Razão.  
E – Edificação.  
T – Transparência.  
A – Afeto  
L – Ligação.  
H – Humanidade.  
O – Olhar.  
S – Sabedoria.

**“A COLCHA DE RETALHOS – pois o 1, 2, 3... do GF significa infinito e que a cada vez o grupo pode acrescentar mais um pedaço”.**

Resulta também saber que  
Do mergulho no universo das forças do grupo, desponta  
O verdadeiro conhecimento da PESSOA QUE MORA NO COORDENADOR  
(atuais limites e possibilidades) no  
Contato com o inesgotável espírito criador do grupo – *que permite*  
Abeberar-se – em meio às aprendizagens – dos sentimentos mais nobres e das emoções  
de ápice da humanidade...

Resulta, acima de tudo, um  
Grupo de pessoas mais plenas,  
Mais conscientes,  
Com auto-estima aumentada  
E de profissionais mais capazes de lidar com o emergente,  
Ressignificando e requalificando percepções,  
Verdadeiros facilitadores neste processo da vida.  
Pessoas com um NOVO OLHAR para alegrias e desafios, decorrente de um processo  
singular, especial e ímpar – *comparável ao único e mais belo canto de um cisne...*

A cada um deles, nosso orgulho e nossos agradecimentos pela verdade que cada um  
se permitiu trazer.

Com afeto,

*PAULO ROBERTO HELRIGHEL*  
*GLÁDIS ZANOLA SULIANI*  
*Didatas*

## *Sumário*

---

### A contribuição da espiritualidade na formação dos futuros padres – presbíteros

Alcenita Batista Rodrigues

Clarissa Antunes Dias

Cristhiane Brandão Corrêa dos Santos

Edson Sestari

Lucimare Cenira Ribeiro Barros

### Aspectos comportamentais do líder que influenciam no desempenho da equipe

Anaí da Silva Vargas

Carlos Mar Ayc Campelo

Iron Aparecido Santana

Josiane Gimenes

Kelly Regina Carvalho Nunes

### Os Agentes de Trânsito e a sociedade cuiabana

Elisabete de Queiroz

Rita de Cássia França

Valter Bende Rodrigues

Vaneska de Oliveira Nunes

### Auto-estima e produtividade

Ávilo Roberto de Magalhães

Alexandra Paula de Souza Farias

Coracy Maria de Oliveira Verhalen

Melissa Schirmer

Valdizar Paula de Andrade

**Caros Formandos, Colegas e amigos,**

**“UM BRINDE”**

Um brinde aos que escolheram renovar-se,  
Porque venceram os temores herdados  
e as ilusões mercadejadas.

Um brinde aos que ainda hesitam,  
Porque o seu ceticismo é legítimo,  
Ainda que recheado de ontem;  
A qualquer momento podem tomar a estrada,  
Se o amanhã lhes tocar o desejo.

Um brinde aos que transitaram para o desafio  
E não estacionaram na preocupação,  
Nem no olhar recebido, nem na obediência,  
Nem no mais sensato Assim-É.

Um brinde aos que maximizaram o objetivo,  
Porque não se contentaram com as vitrinas,  
Nem com a modéstia que não ofende,  
Nem com a guerra no espelho.

Um brinde aos que ordenam o olhar  
Na prospecção dos fatos,  
Porque fazem nova gemada  
Com os ovos (da galinha) de Colombo;  
E aos aromistas do diagnóstico,  
Porque são estes que sintetizam o cristal  
E o reinvento.

Um brinde aos que abrem as portas  
À ingenuidade, à surpresa e à insubmissão,  
Porque germinam novas sementes  
Perante as verdades embalsamadas.

Um brinde aos avaliadores  
Que não desperdiçam as nozes de Nietzsche  
Nem atendem às vozes dos conselheiros,  
Porque concedem saber  
À novidade da criança  
E acrescentam oportunidade ao espanto.

Um brinde aos que não se consolam  
na fórmula,  
Mas cuidam da nova criança,  
Porque assim dão músculos ao pensar  
E tornam confiante o descobridor.

Um brinde às caminhadas,  
Porque, além dos achados,  
Reativaram os músculos  
E mostraram que vale mover-se.

Um brinde aos que chegaram  
E aos que nunca fugiram,  
Aos que aprenderam  
E aos que não ancoraram  
Na baía-limbo do conforto.

Um brinde aos que esqueceram as lições  
E as ladainhas,  
Porque agora estão livres  
Para produzir surpresas no pensar  
E riquezas no agir.

Um brinde aos que semeiam,  
Ainda quando perdem a semente;  
Aos da meia noite  
E aos da nova manhã,  
Porque para todos há música  
E vinho do Reno com gosto de pitomba.

Por maior que seja a pressa,  
Preveja no mapa o lugar da sombra  
Para comemorar não apenas o que foi,  
Mas principalmente o desejo consistente;  
E neste quiosque da festa íntima  
Dimensione a nova estrada dos dias,  
Escute a música dos desafios  
E acrescente o seu próprio brinde  
Ao ainda não pensado.

Texto de José Leão de Carvalho

*“O Paradoxo do Nosso Tempo*

(George Carlin)

Nós bebemos demais, fumamos demais, gastamos sem critérios, dirigimos rápido demais, ficamos acordados até muito mais tarde, acordamos muito cansados, lemos muito pouco, assistimos TV demais e rezamos raramente.

Multiplicamos nossos bens, mas reduzimos nossos valores. Nós falamos demais, amamos raramente, odiamos frequentemente. Aprendemos a sobreviver, mas não a viver; adicionamos anos à nossa vida e não vida aos nossos anos. Fomos e voltamos à Lua, mas temos dificuldade em cruzar a rua e encontrar um novo vizinho.

Conquistamos o espaço, mas não o nosso próprio. Fizemos muitas coisas maiores, mas pouquíssimas melhores. Limpamos o ar, mas poluímos a alma; dominamos o átomo, mas não nosso preconceito; escrevemos mais, mas aprendemos menos. Planejamos mais, mas realizamos menos. Aprendemos a nos apressar e não, a esperar. Construímos mais computadores para armazenar mais informação, produzir mais cópias do que nunca, mas nos comunicamos menos.

Estamos na era do ‘fast-food’ e da digestão lenta; do homem grande de caráter pequeno; lucros acentuados e relações vazias. Essa é a era de dois empregos, vários divórcios, casas chiques e lares despedaçados.

Essa é a era das viagens rápidas, fraldas e moral descartáveis, das rapidinhas, dos cérebros ocos e das pílulas “mágicas”. Um momento de muita coisa na vitrine e muito pouco na dispensa.

Lembre-se de passar mais tempo com as pessoas que ama, pois elas não estarão aqui para sempre. Lembre-se de dar um abraço carinhoso num amigo, pois não lhe custa um centavo sequer. Lembre-se de dizer “eu te amo” à sua companheira (o) e às pessoas que ama, mas, em primeiro lugar, ame... ame muito. Um beijo e um abraço curam a dor, quando vêm de lá de dentro.

O segredo da vida não é ter tudo que você quer, mas querer tudo que você tem!  
“Por isso, valorize o que você tem e as pessoas que estão ao seu lado.”

Com um grande  
e  
afetuoso  
abraço, são os  
nossos desejos  
para vocês  
neste divisor  
d’aguas  
iniciado em  
2007!

Paulo  
Helrighel &  
Gládis Suliani



Curso de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos  
Cuiabá – MT  
Coordenação: Gládis Zanola Suliani, Paulo Roberto Helrighel

---

## **A contribuição da espiritualidade na formação dos futuros padres – presbíteros**

ALCENITA BATISTA RODRIGUES  
CLARISSA ANTUNES DIAS  
CRISTHIANE BRANDÃO CORRÊA DOS SANTOS  
EDSON SESTARI  
LUCIMARE CENIRA RIBEIRO BARROS



*Dedicamos esse trabalho  
a todas as pessoas que trabalham  
para a melhoria de sua interioridade  
e das relações que estabelecem.*



## ***Agradecimentos***

*A Deus,  
pelo dom da vida  
e por fomentar em nós o desejo de conhecer melhor  
os caminhos (espiritualidades)  
que nos aproximam do seu amor incondicional;*

*aos nossos familiares e amigos,  
que nos “suportaram” nesse processo de formação;*

*aos nossos didatas,  
pela sabedoria, amor e paciência para conosco;*

*ao grupo de seminaristas – futuros padres –,  
pela colaboração e sinceridade na pesquisa;*

*ao nosso “grupão”,  
que foi o útero gerador de pessoas  
com uma consciência ampliada na compreensão do humano  
e do mundo que o circunda;*

*às pessoas comprometidas  
com o crescimento dos inúmeros grupos  
que contactamos nas nossas relações de amizades e profissionais.*

Não me interessa saber o que você faz para ganhar a vida.  
Quero saber o que deseja ardentemente, se ousa sonhar em atender aquilo  
pelo qual seu coração anseia. Não me interessa saber sua idade.  
Quero saber se você se arriscará a parecer um tolo por amor, por sonhos,  
pela aventura de estar vivo.

Não me interessa saber que planeta está em quadratura com sua lua.  
Quero saber se tocou o âmago de sua dor, se as traições da vida o abriram  
ou se você se tornou murcho e fechado por medo de mais dor!  
Quero saber se pode suportar a dor, minha ou sua, sem procurar escondê-la,  
reprimi-la ou narcotizá-la.

Quero saber se você pode aceitar alegria, minha ou sua; se pode dançar com  
abandono e deixar que o êxtase o domine até as pontas dos dedos das mãos  
e dos pés, sem nos dizer para ter cautela, sermos realistas, ou lembrarmos  
das limitações de sermos humanos.

Não me interessa se a história que me conta é verdade.  
Quero saber se consegue desapontar outra pessoa para ser autêntico consigo  
mesmo, se pode suportar a acusação de traição e não trair sua alma.  
Quero saber se você pode ver beleza mesmo que ela não seja bonita todos  
os dias, e se pode buscar a origem de sua vida na presença de Deus.  
Quero saber se você pode viver com o fracasso, seu e meu, e ainda,  
à margem de um lago, gritar para a lua prateada: Posso!

Não me interessa onde você mora ou quanto dinheiro tem.  
Quero saber se pode levantar-se após uma noite de sofrimento e desespero,  
cansado, ferido até os ossos, e fazer o que tem de ser feito pelos filhos.

Não me interessa saber quem você é e como veio parar aqui.  
Quero saber se você ficará comigo no centro do incêndio e não se acorvadará.

Não me interessa saber onde, com quem, ou o que você estudou.  
Quero saber o que o sustenta a partir de dentro, quando tudo mais desmorona.  
Quero saber se consegue ficar sozinho consigo mesmo e se, realmente,  
gosta da companhia que tem nos momentos vazios.

(*The Invitation*, inspirado por Sonhador da Montanha Oriah,  
ancião índio americano, maio de 1994)

**Resumo** – A espiritualidade se apresenta nos dias atuais como um tema emergente entre os vários saberes, juntamente com múltiplas formas de vivências. Neste trabalho, buscamos estudar a temática, dentro do contexto de formação dos futuros padres – presbíteros, que serão os futuros líderes espirituais no Estado de Mato Grosso. O trabalho procurou compreender as diretrizes que orientam a formação, a realidade social, política e religiosa, buscando identificar, com o suporte de uma pesquisa aplicada, a contribuição da espiritualidade nas várias facetas e dimensões do processo formativo, fazendo correlações com conteúdos próprios da vivência, metodologia e técnica da dinâmica dos grupos.

**Palavras-chave** – Espiritualidade. Contribuição. Formação.

**Abstract** – The spirituality if presents in the present time as an emergent subject between the several to know, together with multiple forms of experiences. In this work we search to inside study thematic of the context of formation of the future priests – ministers who will be the leader futures spirituals in the State of Mato Grosso. The work looked for to understand the Lines of direction that guide the formation, the social reality, religious politics and, searching to identify, with the support of an applied research, the contribution of the spirituality in the several facetas and dimensions of the formative process, making correlations with proper contents of the experience, methodology and technique of the dynamics of the groups.

**Key words** – Spirituality. Contribution. Formation.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>Introdução</b> .....   | 6  |
| <b>1 Contexto e idéias sobre a espiritualidade cristã e apresentação das diretrizes para a formação dos futuros padres – presbíteros no RO2 da CNBB</b> ..... | 7  |
| 1.1. A espiritualidade no contexto da fé católica .....   | 7  |
| 1.2. A espiritualidade na atualidade .....  | 9  |
| 1.3. Aspectos conceituais .....   | 10 |
| 1.4. As Diretrizes para formação no RO2.....  | 12 |
| <b>2 Aspectos históricos, geográficos, sociais e religiosos de Mato Grosso</b> .....  | 17 |
| 2.1. Aspectos históricos e geográficos .....  | 17 |
| 2.2. Aspectos sociais .....   | 18 |
| 2.2.1. A vida tradicional.....  | 19 |
| 2.2.2. A vida nova .....  | 19 |
| 2.2.3. A vida novíssima.....  | 19 |
| 2.3. Aspectos religiosos .....  | 20 |
| 2.4. Regional Oeste 2 da CNBB – breve histórico .....   | 23 |
| <b>3 Dados da pesquisa de campo</b> .....   | 25 |
| 3.1. Hermenêutica dos dados colhidos.....   | 25 |
| <b>Considerações finais</b> .....   | 34 |
| <b>Referências</b> .....  | 35 |
| <b>Anexos</b> .....   | 37 |

## INTRODUÇÃO

O ser religioso realiza sua missão num mundo marcado por contínuas mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais e religiosas, em grande parte, provocadas pela revolução tecnológica, sobretudo da informática, a qual possibilitou rapidez no campo da comunicação e o fortalecimento do mercado financeiro.

As novas tecnologias têm provocado mudanças nas formas de produção de bens de consumo e de serviços, bem como em todas as relações sociais. O conjunto de transformações, acompanhado pela crise da racionalidade, permite constatar que estamos passando por uma mudança de época, fenômeno conhecido como pós-modernidade.

A filosofia de vida pós-moderna aponta para um novo momento cultural, marcado pela mudança de paradigmas, que transforma o modo de viver e de compreender os valores da amizade, autonomia, liberdade, sexualidade, família e vida comunitária.

Este conjunto de transformações tem exercido influência também no campo religioso, provocando crise e insegurança, diante de um modo histórico de viver o ser consagrado. Tal situação faz com que este tempo seja marcado, também, pela intensa busca de identidade e de sentido, que parece não chegar a um fim, provocando, muitas vezes, angústia no interior dos grupos religiosos, como na sociedade e no mundo da cultura.

Estamos diante de uma nova “geração religiosa”, situada num novo tempo histórico, em que, opcionalmente, está sendo aqui enfocada como uma geração que ultrapassa as fronteiras de idade e tempo cronológicos. No entanto, a “geração jovem” merece particular atenção, pois será aquela que carregará, nos próximos tempos, mais diretamente, as mudanças da pós-modernidade e deste novo tempo histórico.

Diante deste desafio para a nova geração religiosa, emerge a espiritualidade dessa nova geração. Escolhemos esse tema em função da contextualização da espiritualidade como parte da emergência, da importância e da profundidade do assunto.

A variável do sagrado e da espiritualidade é um vetor nas relações e movimentos de grupo. Como nossa formação visa à competência interpessoal, à compreensão de dados da fé/espiritualidade, ajuda pessoalmente a pessoa do coordenador e abre os horizontes para uma leitura holística dos grupos com os quais trabalhamos e nos relacionamos.

O presente trabalho de conclusão na formação da SBDG buscou fazer um estudo de campo sobre a contribuição da espiritualidade na formação dos futuros padres – presbíteros, especificamente, os seminaristas, que estão se preparando para essa vida religiosa.

Nosso objetivo foi o de identificar a contribuição da espiritualidade no processo formativo dos seminaristas em estudo. Para tanto, partimos das seguintes hipóteses: A espiritualidade possibilita ao futuro padre – presbítero, uma visão integral do ser humano? Qual a contribuição da vivência da espiritualidade no desenvolvimento da competência interpessoal do futuro padre? A vivência da espiritualidade propicia um clima de união, comunhão, fraternidade, inter-relação e compreensão, neste grupo de seminaristas? A espiritualidade propicia a este grupo de seminaristas, um maior entendimento dos movimentos dos grupos e dos fenômenos sociais? A espiritualidade dá elementos para o desenvolvimento de uma liderança servidora?

Nosso público-alvo foram os seminaristas da Igreja Católica do Regional Oeste2, da CNBB, que compreende todo o Estado do Mato Grosso. Todos estudam no SEDAC (Studium Eclesiástico Dom Aquino Corrêa), Instituto de Filosofia e Teologia.

Tendo em vista o público-alvo, nossos objetivos e, buscando respostas para nossas hipóteses, elaboramos um questionário com 29 perguntas, sendo 26 objetivas e 03 ques-

tões abertas, com o intuito de compreender a contribuição dessa variável no processo formativo desses seminaristas. O trabalho acabou tendo grande abrangência, pois, na verdade, estamos lidando com dados que dizem respeito a um percentual de (82%) dos seminaristas das dioceses de todo o Mato Grosso que já estão na Faculdade de Filosofia e/ou Teologia. Trata-se, portanto, de uma amostragem significativa. Além disso, eles serão os futuros padres, líderes espirituais, e estarão inseridos nas mais variadas cidades deste Estado.

Para estruturar o conjunto do trabalho, pensamos em destacar, além da apresentação e leitura dos resultados da pesquisa, alguns aspectos da história econômica, social e religiosa onde nosso público-alvo está inserido, destacar alguns elementos significativos das diretrizes orientadoras do processo formativo nos seminários onde vivem, e, ainda, contextualizar a espiritualidade nos dias atuais e sinalizar para alguns elementos conceituais. Sendo assim, o primeiro capítulo vai tratar de alguns elementos em torno do conceito de espiritualidade, da atualidade do tema e uma apresentação da parte das diretrizes que dizem respeito à formação da espiritualidade dos futuros padres – presbíteros; o segundo é um pequeno esboço sobre o contexto histórico, geográfico, social, econômico e religioso de Mato Grosso, juntamente com um breve histórico do Estado e da criação deste Regional da CNBB; o terceiro capítulo é uma apresentação e um breve ensaio hermenêutico, com algumas correlações com os conteúdos próprios da dinâmica dos grupos dos dados colhidos na pesquisa.

## **1 CONTEXTO E IDÉIAS SOBRE A ESPIRITUALIDADE CRISTÃ E APRESENTAÇÃO DAS DIRETRIZES PARA A FORMAÇÃO DOS FUTUROS PADRES – PRESBÍTEROS NO RO2 DA CNBB**

Neste capítulo, pretendemos discutir o que se entende por espiritualidade e alguns aspectos da temática da espiritualidade nos dias atuais; sinalizar para algumas aproximações conceituais e expor as diretrizes que norteiam a formação espiritual dos seminaristas que participaram de nossa pesquisa.

### **1.1 A espiritualidade no contexto da fé católica**

O Concílio Vaticano II falou numerosas vezes de “vida espiritual”, mas apenas duas vezes de espiritualidade. Na tradição da Igreja ortodoxa, não encontramos esse termo, porque a tradição oriental não distingue entre mística e teologia, entre experiência pessoal dos mistérios e dogmas eclesiais. No Oriente, fala-se de teologia espiritual, de teologia ascética e mística, de contemplação.

Entretanto, o termo espiritualidade já ocorre na Patrística. Num texto, datado do início do século V, atribuído a Pelágio, dirigido ao recém-batizado Tesifonte, lemos:

Já que, ó digno e caríssimo irmão, pela graça te foi eliminada toda causa de lágrimas, age, guarda-te, corre, apressa-te. Comporta-te de modo a progredir na espiritualidade. Guarda-te para não perder, por imprudência e negligência, o que recebeste de bom. Corre para não esqueceres. Apressa-te para compreender ainda mais celeremente... Enquanto ti-

vermos tempo, devemos semear no Espírito, para colher a messe dos bens espirituais (PL 30, p. 105-116).

Analisando o contexto, conclui-se que o conceito de espiritualidade já é usado no sentido de “vida segundo o Espírito de Deus”, segundo a graça do Batismo.

Para o teólogo cristão, a espiritualidade é a vida de graça que, pela ação do Espírito Santo, conforma o fiel ao próprio Cristo. A espiritualidade identifica-se inequivocamente com a vida cristã, enquanto seguimento a Cristo na fé, na esperança e na caridade. Nesse sentido, o conceito teológico de espiritualidade distingue-se de uma noção ampla muito freqüente na linguagem corrente, que a identificaria com “a atitude prática ou existencial fundamental de uma pessoa, conseqüência e expressão de sua maneira de entender a vida religiosa ou, em sentido mais geral, a vida eticamente comprometida”.<sup>1</sup>

Na Bíblia, não aparece o termo espiritualidade, entretanto, encontramos os conteúdos com sentidos diversos. Paulo, por exemplo, sublinha a oposição de viver “segundo o espírito” ou “viver segundo a carne”. Paulo fala do homem espiritual. Mas o termo “espiritual” não deve ser entendido como sinônimo de imaterial. Segundo o Novo Testamento (NT), espiritual é o dinamismo da existência pelo qual a pessoa toma decisões, faz opções motivadas e positivas. A esse espírito do homem, enquanto dinamismo de ações responsáveis, corresponde o Espírito de Deus. Ambos chamam-se *pneuma*. O homem espiritual é o homem em seu dinamismo decisório. É o homem animado e potencializado pelo Espírito de Deus.

Quando se fala do *homem carnal*, exprime-se o dinamismo antitético ao espírito, o dinamismo no qual predomina o egoísmo. O dinamismo espiritual, ao contrário, conduz à fraternidade. O convite que Paulo faz é de que todos vivam como “homens espirituais” (1Cor 2,13; Rm 8,9) é um convite para deixar-se guiar pelo Espírito, que resgata a pessoa na sua interioridade profunda e radical. Paulo quer mostrar um estilo de vida do cristão. Tal vida deve ser entendida como vida dominada pela “lei do Espírito, que dá a vida em Jesus Cristo” (Rm 8,2). Portanto, o Espírito envolve corporeidade e cosmos, ou seja, pneumatiza toda a existência. Falar do homem espiritual, no sentido paulino, é afirmar a existência como nova criatura, que inclui materialidade e corporeidade da salvação.

Quando falamos de espiritualidade, no sentido bíblico, não opomos o “ser espiritual” ao “ser material”. Já Ireneu de Lião (cerca do ano 200) argumentou que o homem inteiro, corpo e alma, entra na vida nova: “Todos aqueles que tenham a Deus e crêem no evento de seu Filho e que, pela fé, dão espaço em seus corações ao Espírito de Deus, merecem ser chamados puros, espirituais e viventes por Deus” (*Adv. haer.* V 9,2). São Basílio de Cesaréia, em seu famoso tratado sobre o Espírito Santo, afirma que o verdadeiro espiritual não é aquele que exercita a inteligência para “especular” sobre Deus, mas aquele que é guiado pelo Espírito e conforma sua vida aos “movimentos” caritativos do Espírito. E o Espírito de Deus age no mundo como o vento. Vemos os efeitos de sua ação, mas não a Ele mesmo.

Depois dos grandes escolásticos, perdeu-se a visão unitária entre teologia e santidade, pois o saber teológico fragmentou-se e houve uma explosão de formas de piedade popular. Separou-se o “caráter científico” e comunicável da experiência espiritual da vida de piedade do povo. A conseqüência é que, abandonando a centralidade da relação interpessoal entre o crente e o Espírito Santo, chegou-se a um acentuado antropocentrismo. Claro, surgiram novos termos, como vida devota, caminho da perfeição, valores do espírito, etc., para designar a vida no Espírito. Fala-se, por outro lado, de teologia mística,

<sup>1</sup> Cf. Balthasar, Hans Urs von. *Puntos centrales de la fe*. Madrid: BAC, 1985, p. 283.

rito, etc., para designar a vida no Espírito. Fala-se, por outro lado, de teologia mística, teologia ascética, teologia da perfeição, escolas de espiritualidade, etc.

A Exortação Apostólica *Christifideles laici*, de João Paulo II, assim descreve a vivência espiritual cristã:

A vida segundo o Espírito, cujo fruto é a santificação (cf. *Rm* 6,22; *Gl* 5,22), suscita e exige de todos e de cada batizado o seguimento e a imitação de Jesus Cristo, na acolhida das suas bem-aventuranças, na escuta e na meditação da Palavra de Deus, na consciente e ativa participação na vida litúrgica e sacramental da Igreja, na oração individual, familiar e comunitária, na fome e sede de justiça, na prática do mandamento do amor, em todas as circunstâncias da vida e no serviço aos irmãos, especialmente aos menores, aos pobres e aos sofredores (n. 16).

O homem de amanhã será mais espiritual e místico, ou perecerá. Para isso não deverá ser menos racional, pois racionalidade e espiritualidade não se excluem, mas se complementam mutuamente.

Espiritualidade e mística são aspectos de uma dimensão mais profunda do homem global e se expressam em forma de experiência religiosa, que se situa e se desenvolve além da razão instrumental e analítica, mobilizando as energias psíquicas mais poderosas do indivíduo. Trata-se de uma experiência que aponta para uma realidade transcendente, elevando o ser humano às mais altas formas de conhecimento e de amor como sentido de sua existência peregrina neste mundo. O “olhar da alma”, dizia Platão, prolonga sua contemplação para além da multiplicidade conceitual, e é intuição simples da Idéia ou do Absoluto ideal.

## 1.2 A espiritualidade na atualidade

Atualmente, a espiritualidade parece surgir como um fenômeno de moda nos vários discursos do saber, de modo especial nas ciências humanas. O que antes era um tabu, em defesa do discurso positivista agnóstico, hoje parece emergir como uma necessidade em resposta aos impasses deixados em aberto pelo projeto da modernidade. A crise deste projeto, que deixou em aberto as grandes questões do sentido da vida, colocando em causa, e até mesmo desmoronando, os valores que faziam parte das matrizes culturais configuradoras das identidades nacionais, parece ter aberto o espaço para a emergência das dimensões mais espirituais pelo vazio produzido e a não realização das expectativas geradas pela cientificidade e pela revolução tecnológica.

Nesta cultura de “pós-modernidade”, na qual se constata um esvaziamento de valores e referências, na qual não existem grandes causas sociais a promover e na qual as grandes narrativas culturais, religiosas, políticas e nacionais, que poderiam dar sentido à vida se desmoronam, numa cultura consumista e hedonista marcada pelo efêmero, pelo vazio interior e pela esteticização do quotidiano,<sup>2</sup> intelectuais e pensadores, como André Malraux, começam a profetizar que o século XXI será o século da espiritualidade.

---

<sup>2</sup> Cf. GONÇALVES, C. M.; COIMBRA, J. (2000). Como construir trajetórias de vida em tempos de caos e imprevisibilidade? In: SANCHES, A. R.; FERNANDEZ, M. V. (Eds.). *O reto da convergência dos sistemas formativos e a mellora da calidade da formación..* Compostela: Editora Universidade de Santiago de Compostela, 2000.. p. 209-224.



Nos anos de 1980 e 1990, os meios de comunicação sociais começam a divulgar um retorno ao homem religioso, expresso no rejuvenescimento das grandes religiões, formação de novos movimentos religiosos, a simpatia pelas práticas de meditação oriental, a simpatia da cultura ocidental pela espiritualidade budista (fenômeno de Dalai Lama), após um processo de secularização que atingiu o seu limite com a crise da modernidade, na tentativa falhada de silenciar a experiência religiosa pela apologia das capacidades ilimitadas de erudição do homem. Como ilustração do afirmado anteriormente, num estudo internacional sobre valores,<sup>3</sup> realizado nos anos de 1990 com uma população a partir dos 18 anos, 93% dos norte-americanos e 71% dos europeus ocidentais afirmavam acreditar em Deus. Quarenta e oito por cento dos europeus diziam participar habitualmente nas celebrações litúrgicas e orarem com frequência, sublinhando que a sua fé lhe fornecia apoio e segurança pessoal.

### 1.3 Aspectos conceituais

O espírito é conceitualizado como uma força ativadora ou princípio energético que garante vida ao organismo físico. O sujeito mobilizado pelo espírito – princípio de vida – vive uma experiência de uma energia plena, entusiasmo e coragem que o projeta numa determinada direção, em ordem a uma plenificação/totalidade. O movimento do espírito é no sentido da cooperação com os outros e no assumir de co-responsabilidades comunitárias, garantia do bem-estar psicológico e da realização plena do *self*.

O espírito que mobiliza as relações contribui para perceber que a vida é uma grande celebração da solidariedade, do amor, da fraternidade e da admiração do outro, mediado pelo trabalho.<sup>4</sup>

O conceito espiritual, etimologicamente, provém do latim *spiritus* que, por sua vez, é tradução do termo original hebraico “ruach” que significa “sopro de vida”, “alento”, “energia”, “dinamismo”; ou seja, aquele que dá vida e sentido pleno aos limites do humano e compreensão ao universo.<sup>5</sup> Partindo desta base primordial, o que é comum ao conceito global do espiritual é esta abertura do humano ao transcendente, realidade metaempírica, que garante a vitalidade “ruach” à precariedade do humano, ou seja, parte-se do pressuposto – a fé? – que o humano só viverá de sentidos plenos caso viva esta abertura ao transcendente, que, na linguagem de Mircea Eliade, é denominado de sagrado, fascinante, misterioso, totalmente outro, transcendendo esta realidade inter-humana, mas manifestando-se nela para a transformar/santificar. A forma através da qual o humano comunica-se com o sagrado é o simbólico e a mediação; daí que as relações do humano, movidas pelo “ruach”, constituem a única forma de se relacionar com o sagrado.

Elkins define espiritual como um modo de ser e de experienciar, que emerge da tomada de consciência da existência de uma dimensão de transcendência à realidade humana, concretizada num conjunto de valores identificáveis face ao *self*, aos outros, ao mundo e à vida. Assim, as dimensões configuradoras do homem espiritual são: (a) a confiança face ao sentido da vida pela abertura ao transcendente; (b) o sentido de missão a

<sup>3</sup> GROM, B. Psychology of religion. *Annual Review of Psychology*, n. 39, p. 201-221, 1994.

<sup>4</sup> SAVICKAS, M. The spirit in career counseling: Fostering self-completion through work. In: BLOCH, D. P.; RICHMOND, L. J. (Eds.). *The quest for self in work: connection between spirit and career*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 1996.

<sup>5</sup> Cf. COENEN, Lothar; BROW, Colin. *Dicionário internacional de teologia: Novo Testamento*, p. 713ss.

realizar na vida pela relação com os outros; (c) a compreensão da vida como manifestação do sagrado; (d) o equilíbrio entre os valores instrumentais, materiais e altruístas da solidariedade e da partilha; (e) uma visão positiva do mundo em face aos acontecimentos estressantes e trágicos da existência humana, como o sofrimento e a morte (situações-limite).<sup>6</sup>

Como o conceito não é consensual, porque há tantos quantos o número de teóricos, optamos por uma definição operativa proposta por um especialista da Teologia Espiritual. No presente trabalho, optamos pela definição de Matanic:

A espiritualidade é uma relação privilegiada com o Transcendente/Deus, que se explicita em determinadas verdades da fé e num estilo de vida segundo a proposta/projeto de Jesus de Nazaré, implicando uma missão de serviço à humanidade, explicitando-se em meios, práticas e rituais pessoais e comunitárias.

Neste conceito de espiritualidade, estão implicadas as seguintes dimensões: (a) uma relação com o transcende, concretamente, o Deus revelado por Jesus Cristo; (b) um conjunto de verdades dogmáticas; (c) o seguimento de Cristo como uma missão de serviço à humanidade; (d) esta missão é dinamizada pelo Espírito (*Ruach*) na celebração pessoal e comunitária de rituais conducentes à transformação do mundo segundo lógicas do Evangelho, assumindo uma centralidade inquestionável a Palavra de Deus e os Sacramentos que implicam a qualidade da ação humana configurada com os valores da mensagem cristã. A partir deste conceito global, surge uma multiplicidade de espiritualidades cristãs específicas, como a espiritualidade franciscana, teresiana, são juanista, inaciana, etc.<sup>7</sup>

A emergência da temática parece ser suscitada pela constatação de que os vários discursos do saber, nomeadamente nas Ciências Humanas (Literatura, Sociologia, Antropologia, Filosofia e até Psicologia), começam a referir-se a esta dimensão, parecendo constituir-se num fenómeno de moda. É importante salientar que algo está a mudar. Vislumbra-se uma integração progressiva da espiritualidade nos currículos e uma crescente preocupação de realizar investigações despreconceituosas sobre o impacto da dimensão espiritual. Hoje se fala e se vive do espiritual nas várias facetas do social, da vida pessoal e dos grupos.

Numa cultura atual, na qual se vai fazendo a apologia da diversidade, da multiculturalidade, do diálogo democrático, da tolerância, do respeito pelas várias mundividências, da multidisciplinaridade, não fazem sentido os discursos redutores da exclusividade e dos saberes fragmentados, nomeadamente em ciências que têm como objeto de análise a mesma realidade – o humano –, mas deve-se afirmar progressivamente uma epistemologia alicerçada nos princípios da complementaridade, em que os vários níveis de análise e de compreensão da complexidade do humano devem ser respeitados nas suas especificidades como contributo de explicação e integração da complexidade da experiência humana, tornando-a mais viável em qualidade de vida.

---

<sup>6</sup> ELKINS, D. N.; HEDSTOM, L. J. et al. Toward a humanistic-phenomenological spirituality. *Journal of Humanistic Psychology*, 28, p. 5-18, 1988.

<sup>7</sup> MATANIC, A. (1987). Espiritualidad: término y concepto. In: ANCILLI, E. (Ed.). *Diccionario de espiritualidad*. Barcelona: Herder, 1987, tomo 2, p. 12-14.

## 1.4 As diretrizes para formação no RO2

A formação nos seminários deste Regional Oeste 2, além de ser regida por seus regimentos internos, que estão baseados nas normas e orientações dos Documentos da Santa Sé e da CNBB, dentre eles o Decreto *Presbiterorum Ordinis*, do Concílio Vaticano II; a Exortação Apostólica Pastores *Dabo Vobis*, de João Paulo II; o Código de Direito Canônico; as Diretrizes Básicas da Formação dos Presbíteros da Igreja no Brasil<sup>8</sup> da CNBB, têm algumas diretrizes próprias que servem de referência comum a todos os seminários. O espírito que move tais orientações é o desejo de aprimorar a formação integral do vocacionado para a vida presbiteral e religiosa, tendo como modelo a convivência de Jesus, Bom Pastor, com a comunidade dos discípulos, a serviço do povo de Deus, presente nas Igrejas Locais do Regional Oeste 2. Nesse documento, foram destacadas algumas “insistências” que desejam responder às preocupações mais específicas vividas e sentidas no ambiente de formação e na caminhada da Igreja do Mato Grosso.<sup>9</sup> Destaca, também, que a chave-mestra da vida e do ministério dos presbíteros (e da formação presbiteral) é a vida de Cristo, Bom Pastor, que veio para servir e entregou sua vida pelas suas ovelhas (Cf. Jo 10). O Concílio resume essa atitude na fórmula “caridade pastoral”, feliz tradução do “*amoris officium*” de Santo Agostinho.

As diretrizes, seguindo a orientação da Santa Sé e da CNBB, foca cinco dimensões no processo formativo: intelectual, humano-afetiva, pastoral, comunitária e espiritual. Como o objetivo do nosso trabalho é a dimensão espiritual, gostaríamos de destacar alguns elementos norteadores que aparecem nas diretrizes:<sup>10</sup>

- A vocação presbiteral é um chamado ao serviço e o ministério ordenado está a serviço do ministério dos fiéis para a criação de comunidades e da transformação do mundo (§ 15).
- A tarefa dos presbíteros é “anunciar a todos o Evangelho de Deus” e eles serão preparados e constituídos como “ministros dos sacramentos” e “educadores do povo de Deus” (§ 16).
- Num grau específico, receberão o tríplice múnus de sacerdote, profeta e rei,<sup>11</sup> “múnus de ensinar, santificar e governar”<sup>12</sup> (§ 17).
- A primeira exigência é a da fraternidade. “Os presbíteros [...] convivem fraternalmente com os restantes homens”;<sup>13</sup> “escolhidos entre o povo de Deus, não para serem separados dele ou de qualquer homem, [...] e nem poderiam servir aos homens se permanecessem alheios à sua vida e às suas situações” (§ 18).
- “Para o conseguirem, muito importam as virtudes que justamente se apreciam no convívio humano, como são a bondade, a sinceridade, a força de alma e a constância, o cuidado assíduo da justiça, a delicadeza” (§ 19).
- “Os presbíteros devem conviver com todos, com grande humanidade, a exemplo do Senhor” (§ 20).

---

<sup>8</sup> Documento n. 55 (série azul), de 6 de junho de 1995.

<sup>9</sup> Diretrizes para os Seminários Diocesanos e as Casas de Formação para Religiosos da CNBB da Regional Oeste 2. Parágrafo 3.

<sup>10</sup> Os seguintes parágrafos são um resumo das orientações da *Presbyterorum Ordinis*, n. 13, 17, recolhidos nas diretrizes.

<sup>11</sup> “Missão e Ministério dos Leigos e Leigas Cristãos”, da CNBB, Documento n. 56.

<sup>12</sup> CIC, Cân 1008.

<sup>13</sup> *Presbiterorum Ordinis*, n. 3.

- Quanto à tarefa profética, “nem devem proceder para com eles, segundo o agrado dos homens, mas, segundo as exigências da doutrina e da vida cristã, ensinando-os e admoestando-os como filhos caríssimos” (§ 21).
- “Cuidar por si ou por outros que cada fiel seja levado no Espírito Santo a cultivar a própria vocação segundo o Evangelho, à caridade sincera e operosa e à liberdade com que Cristo nos libertou” (§ 22).
- “Consideram como recomendados a si de modo particular os pobres e os mais fracos, [...] cuja evangelização é apresentada como sinal da obra messiânica” (§ 23).
- O “múnus de Pastor não se limita ao cuidado singular dos fiéis, mas estende-se propriamente à formação da genuína comunidade cristã” (§ 24).
- Cultivem de maneira especial a “relação com bispos e com os outros presbíteros”, vivenciando a “fraternidade sacramental” (§ 25).
- “Exerçam no povo e para o povo de Deus o múnus de pai e mestre, contudo, juntamente com os fiéis, são discípulos do Senhor, constituídos participantes ao seu Reino pela graça de Deus que os chama” (§ 26).
- Acolham e exercitem essa “missão imensa e universal” entre todos os povos (§ 27).
- A “caridade pastoral” se desenvolve, segundo a orientação do Papa João Paulo II e dos Bispos do Brasil, em três campos de atuação: (a) pastoral, ou atendimento às ovelhas, pessoas que participam da vida e da missão comunitária; (b) missionária ou *ad gentes*, quando dirigida a pessoas e povos que não conhecem o Evangelho de Jesus Cristo e (c) a nova evangelização ou evangelização de “grupos inteiros de batizados que perderam o sentido vivo da fé, não se reconhecendo já como membros da Igreja e conduzindo uma vida distante de Cristo e do seu Evangelho”<sup>14</sup> (§ 28).
- A evangelização, segundo a apresentação do Papa Paulo VI, na *Evangelii Nuntiandi*, é uma ação complexa, com muitas características diferentes, que inclui tanto o anúncio, como o testemunho de vida, o diálogo, o anúncio explícito da vida e obra de Jesus Cristo, a participação na vida da comunidade eclesial e o exercício da cidadania e a procura pela justiça e a libertação<sup>15</sup> (§ 29).
- “Evangelizar, para a Igreja, é levar a Boa Nova a todas as parcelas da humanidade, em qualquer meio e latitude”, e pelo seu “influxo transformá-las a partir de dentro e tornar nova a própria humanidade”. É “chegar a atingir e como que a modificar pela força do Evangelho os critérios de julgar, os valores que contam, os centros de interesse, as linhas de pensamento, as fontes inspiradoras e os modelos de vida da humanidade, que se apresentam em contraste com a Palavra de Deus e com o desígnio da salvação”<sup>16</sup> (§ 30).
- Os Bispos do Brasil, nas suas Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora, explicitam quatro dimensões da evangelização inculturada, que chamam de constitutivas e que são inseparáveis entre si. São elas: (1) Serviço e participação na transformação da sociedade pelo bem dos pobres; (2) Diálogo com as culturas e outras religiões; (3) Anúncio do Evangelho; (4) Testemunho da comunhão eclesial<sup>17</sup> (§ 31).

<sup>14</sup> *Evangelii Nutiandi*, 66; e Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora, 1999-2002, n. 102.

<sup>15</sup> *Evangelii Nutiandi*, 18-24.

<sup>16</sup> *Evangelii Nuntiandi*, 18-19.

<sup>17</sup> Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora de 1999-2002.

- Afirmam os Bispos do Brasil que “o ministério ordenado está a serviço do ‘sacerdócio comum’ dos fiéis.<sup>18</sup> Tarefa básica do ministério pastoral é contribuir para a edificação da comunidade cristã, toda ela missionária, na qual os fiéis leigos possam alcançar a maturidade cristã (*PO*, 6) e tenham liberdade de ação e de iniciativa” (*PO*, 9)<sup>19</sup> (§ 32).
- Por isso, suas prioridades são: (a) a *formação dos leigos*, com vista à sua atuação como protagonistas da evangelização; (b) a *animação da espiritualidade* dos mesmos, que tem suas fontes na Palavra de Deus, na Liturgia da Igreja e na vivência da caridade; c) a garantia da *autenticidade e apostolicidade da vida e ação dos cristãos*<sup>20</sup> (§ 33).
- Do parágrafo 37 ao 66, as diretrizes traçam as orientações e os objetivos para a formação especificamente espiritual. Dentre elas, destacamos as seguintes:
- Os “pastores” são, em primeiro lugar, discípulos de Jesus Cristo e testemunhas do seu Evangelho com a própria vida. Queremos fortalecer uma espiritualidade inspirada no seguimento de Jesus, na comunhão com os outros discípulos e discípulas e no serviço ao povo, movidos pela “caridade pastoral” (§ 37).
- Os discípulos são chamados a seguir Jesus, a permanecer com Ele e a partilhar da sua vida (“Vinde e vede” – Jo 1, 35s); a aprender e imitar seu Senhor (“Não é o discípulo mais do que o Senhor” – Jo 13, 16); servir como Ele (“Eu vim para servir e não para ser servido” – Mt 20, 28); sentindo como Ele os problemas do povo (“Olhando para a multidão, cheio de compaixão”, pois “estão como ovelhas sem pastor” – Mt 9, 36). Jesus os chama para serem seguidores e para compartilharem com Ele a vida; a serem discípulos e aprender d’Ele, e os trata de “amigos” e como “irmãos” d’Ele. Essas experiências capacitam-nos para a missão e são enviados (“Como o Pai me enviou, assim também eu vos envio” – Jo 20, 21) para tornar a todos os discípulos de Jesus e irmãos entre si (“Ide por todo o mundo” – Mt 28, 28-29); sendo testemunhas (“Sereis minhas testemunhas” – At 1, 8) do amor gratuito, oblato de Jesus e do Pai (“Se o grão de trigo não morre” – Jo 12, 24), para o perdão dos pecados e a salvação de todos (“Que todos se salvem” – 1 Tim 2, 4), (§ 38).
- Cada Seminário Diocesano, cada Casa de Formação para Religiosos e o próprio SEDAC são “antes de tudo, uma escola do Evangelho. Tem como modelo a convivência de Jesus com o grupo dos apóstolos e discípulos; assim, os formandos realizam uma experiência de vida e intimidade com Cristo e se preparam melhor para a missão”, como esclarece a *Pastores Dabo Vobis*, no número 60 (§ 39).
- Pela formação espiritual, os formandos tornem-se aptos para exercer frutuosamente o ministério pastoral e se formem para o espírito missionário, aprendendo que o ministério cumprido sempre com viva fé e caridade contribui para a própria santificação; convivam com o povo de maneira simples e fraterna e o sirvam para a realização das diversas vocações; para isso, aprendam a cultivar as virtudes que são mais apreciadas na convivência humana, de modo que possam chegar a uma adequada harmonia entre os valores humanos e os sobrenaturais<sup>21</sup> (§ 40).

<sup>18</sup> *Lumen Gentium*, n.10.

<sup>19</sup> Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora, 1999-2002, n. 324.

<sup>20</sup> Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora, n. 325.

<sup>21</sup> *Presbyterorum Ordinis*, n. 14; cân. 245 §1.

- Os formandos sejam de tal maneira formados que, imbuídos de amor para com a Igreja de Cristo, adiram com caridade evangélica ao Romano Pontífice, sucessor de Pedro; unam-se ao próprio Bispo, como fiéis cooperadores e colaborem com os irmãos; pela vida comum no seminário e pelo cultivo do relacionamento de amizade e união com os outros, preparem-se para a união fraterna no presbitério diocesano de que participarão no serviço da Igreja<sup>22</sup> e para o serviço e colaboração com os irmãos leigos e leigas (§ 41).
- Entre as capacidades a desenvolver, faz-se necessário estimular aquelas atitudes que constituem a “espiritualidade do evangelizador”<sup>23</sup> (§42).
- Do evangelizador exige-se uma profunda mística cristã e missionária, que tenha força para envolvê-lo totalmente, ajudando-o a renovar as expressões do anúncio, o ardor evangélico e a busca de novos métodos. Mística que o auxilia a sintetizar as coisas do coração e da razão, tornando-o capaz de entregar a vida toda pela causa do Reino, a exemplo de Jesus, como prova maior de seu amor ao Pai e a seus irmãos. Mística que lhe dá coragem e audácia para exercer sua insubstituível missão de profeta e homem de Deus hoje (§ 43).
- O evangelizador deverá, portanto, viver e cultivar a espiritualidade autenticamente cristã, que tem seus fundamentos na Palavra de Deus e na Eucaristia, nas celebrações dos mistérios de Deus, na vida comunitária e no serviço ao mundo (§ 44).
- A partir daqui, as diretrizes enumeram uma série de aspectos considerados particularmente importantes para alcançar esses objetivos:
- Deixar-se conduzir pelo Espírito, passando de tímidos discípulos em testemunhas corajosas, atentas aos “sinais” da presença do Reino em ação (§ 45).
- Viver em íntima comunhão com Cristo. Enviado para evangelizar, o Filho de Deus se despe, renuncia a projetos humanos e se dedica totalmente ao projeto do Pai. A comunhão com Cristo, diariamente cultivada, exige hoje do evangelizador um processo contínuo de conversão para assumir com generosidade e alegria o projeto de uma evangelização inculturada. Este processo exige-lhe renúncia a projetos particulares, colocando sua realização pessoal na doação de si pela causa do Reino (§ 46).
- Abrir-se a uma profunda sensibilidade com a maneira de ser do nosso povo, em sua fé, de modo especial, em sua piedade mariana. Para o evangelizador, a Virgem Maria, Mãe de Cristo e da Igreja, a mais perfeita discípula, é o modelo de todos os discípulos e evangelizadores. Ela é exemplo, por seu testemunho de oração, de escuta da Palavra de Deus, de pronta e fiel disponibilidade ao serviço do Reino até a Cruz. Ela nos precede na peregrinação da fé e no caminho da glória, até que nos encontremos definitivamente com o seu Filho. Por isso, é a Estrela da primeira e da nova evangelização<sup>24</sup> (§ 47).
- Pautar-se por uma profunda caridade apostólica. Percorrer o caminho de Jesus como evangelizador, hoje, nos exige descobri-lo como servo de todos (Mt 20,28), numa atitude de abertura e de diálogo (Jo 3, 1ss; 4, 8ss), anunciando a Boa-Nova do Reino (Mc 1, 15; Lc 4, 18-21), vivendo em íntima comunhão com o Pai e com os discípulos (Jo 14, 8-31), com eles celebrando a ação de graças e de louvor ao

<sup>22</sup> CIC Cân. 245 §2.

<sup>23</sup> Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora, n. 330.

<sup>24</sup> Documento Santo Domingo , 15.

Pai (Lc 22, 14-20). Essa caridade apostólica é “feita de atenção, ternura, compaixão, acolhimento, disponibilidade e empenho pelos problemas da gente” (§ 48).

- Abraçar uma atitude missionária que, vencendo o comodismo e o medo, anuncia explicitamente a Jesus Cristo e a seu Reino. Este anúncio explícito deve ser inserido à vida das pessoas e dos grupos e deve considerar a cultura dos grupos. O esforço para realizar a inculturação é sinal de um amor semelhante ao que levou o Filho de Deus a se encarnar e assumir a nossa história (§ 49).
- Cultivar uma atitude de fortaleza e de perseverança diante das perplexidades, adversidades e conflitos. Esta atitude é fruto da esperança a que somos chamados, que está fundada nas promessas do Senhor e não em nossos projetos. Não deve ser confundida com fundamentalismo, fanatismo ou teimosia (§ 50).
- Desenvolver uma atitude de criatividade e de coragem para propor novos caminhos. Há valores e brechas na mentalidade moderna que favorecem as propostas evangélicas. É preciso descobrir as aberturas do coração humano e seus anseios como, por exemplo, daqueles que estão à procura de solidariedade, de paz, de novas relações com a natureza, de defesa dos direitos humanos, das minorias, da mulher (§ 51).
- Abrir-se para uma atitude de acolhida do outro, em especial, de quem pertence a tradições religiosas e culturas diferentes. A acolhida se refere especialmente às suas experiências espirituais mais profundas. Esta atitude está alicerçada num espírito de tolerância e de respeito que se realiza por meio do diálogo aberto, o qual valoriza a experiência do outro e o ajuda na sua busca, sem julgar, condenar, nem impor (§ 52).
- Assumir uma postura de misericórdia, daquela misericórdia do próprio Deus, que encontrou a sua expressão mais alta nas atitudes de Jesus para com pobres, aflitos e pecadores, para com todos os crucificados desta terra, que o evangelizador deve amar como os preferidos de Deus (§ 53).
- Participar, generosa e alegremente, na vida e na missão da comunidade, sinal e germe do Reino, vencendo os perigos do individualismo e do fechamento em grupos. Um testemunho particularmente válido é uma comunidade solidária e alegre, imagem e início da comunhão com a Trindade Santa. A comunhão eclesial exige também o reconhecimento da legítima pluralidade das formas de organização e de espiritualidade dos fiéis<sup>25</sup> (§ 54).
- Em resumo, o evangelizador deve ser um santo. Deve estar cheio de ardor missionário<sup>26</sup> e que seu zelo “brote de uma verdadeira santidade de vida, alimentada pela oração e, sobretudo, pelo amor à Eucaristia”.<sup>27</sup> Assim se imitarão tantos exemplos de fidelidade do passado e se alongará o martirólogo, segundo a sugestão do Papa<sup>28</sup> (§ 55).

As diretrizes também propõem uma série de atividades, momentos fortes de formação da espiritualidade, como retiros, dias de formação espiritual e momentos formativos, em que, mediante um diálogo comunitário, sejam tratados e orientados todos os temas da espiritualidade, as motivações vocacionais, valor das práticas religiosas, valor e sentido da religiosidade popular; leitura orante da Palavra, freqüente e bem orientada,

---

<sup>25</sup> *Lumen Gentium*, 30.

<sup>26</sup> *Redemptoris Missio*, 90.

<sup>27</sup> *Evangelii Nuntiandi*, 76.

<sup>28</sup> *Tertio Millenium Adveniente*, 36; e DGAEv, nn. 331-342.

para que a Palavra se torne vida; celebração eucarística diária e momentos fortes de adoração à Eucaristia; devoção à Maria e aos Santos, modelos de seguidores de Jesus e de pastores; recitação da Liturgia das Horas, em especial, das *Laudes* e das *Vésperas*; celebrações mensais da Reconciliação e da Confissão, em especial, na Quaresma e no Advento; é necessário que haja orientações específicas sobre as motivações vocacionais e pastorais e, em especial, para que os formandos escolham um diretor espiritual e confessor habitual no seminário ou fora dele<sup>29</sup> e ainda, é imprescindível que a vivência da comunhão comece pela Equipe de Formadores.

## 2 ASPECTOS HISTÓRICOS, GEOGRÁFICOS, SOCIAIS E RELIGIOSOS DE MATO GROSSO

Neste capítulo,<sup>30</sup> vamos discorrer de maneira geral sobre alguns aspectos da história, da geografia, aspectos sociais e religiosos do/no Estado de Mato Grosso por pensarmos que esses dados ajudam a compreender a realidade em que estão inseridos os seminaristas pesquisandos.

### 2.1 Aspectos históricos e geográficos

Mato Grosso, inicialmente, abrangia o que hoje são os Estados de Mato Grosso, Rondônia e Mato Grosso do Sul. Em 1943, foi dividido, nascendo o Território Federal do Guaporé, depois denominado Rondônia e, finalmente, Estado de Rondônia. Em 1977, novamente dividido, nasceu o Estado de Mato Grosso do Sul. Nestas diretrizes, denominamos Mato Grosso pelos limites atuais. Este Estado apresenta três grandes ecossistemas: pantanal, cerrado da Amazônia e do Araguaia, fazendo parte de uma região geográfica de transição entre as Regiões Sul e Norte e apresentando um clima estável dividido em duas estações: a das chuvas e da seca.

Os povos indígenas foram os primeiros ocupantes de Mato Grosso em todos os quadrantes. A primeira migração – cerca de 14.000 anos antes da era cristã –, provavelmente, era *aruaque*, de porte franzino e muito inteligente. Esse povo aruaque viveu sem contato com outros povos, conservou suas características originais, o mesmo acontecendo também com os *paresi*. Mais tarde, ocorreu contato e os povos chegados venceram os aruaques. Mais tarde, porém, os aruaques retomaram o poder. Da miscigenação formaram-se povos fortes fisicamente e muito inteligentes.

Hoje em dia encontram-se distribuídos em quatro grandes troncos lingüísticos – macro-jê, aruak, caribe, tupi – além de outras línguas isoladas. Forma uma riqueza ímpar entre os povos indígenas de todo o Brasil. Os conceitos de identidade indígena variam muito. Conforme o critério adotado, nomeiam-se entre 36 e 47 povos indígenas.

Em 1670, começa a penetração paulista em território mato-grossense, interrompida com os descobrimentos de pedras preciosas em Minas Gerais. Após 1708, os paulistas

---

<sup>29</sup> Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora, nn. 331-342.

<sup>30</sup> Diretrizes e Oreições Pastorais do Regional Oeste 2 da CNBB, in.: <http://www.cnbbo2.org.br/>. Também foram utilizados dados da obra de SIQUEIRA, Elizabeth Madureira, *História de Mato Grosso, da ancestralidade aos dias atuais*. Entrelinhas: Cuiabá, 2002.



voltaram novamente a escravizar índios e a levá-los para São Paulo. Foi quando descobriram ouro e, a 8 de abril de 1719, lavraram a ata de fundação de Cuiabá.

A ocupação de Mato Grosso se processou lenta, com exceção dos últimos 27 anos.

O Brasil já fora colonizado há 219 anos e Mato Grosso ainda continuava por 79 anos como colônia portuguesa, em clima de guerra, defendendo o oeste do Brasil, frente aos espanhóis. Até a abertura da navegação do rio Paraguai, em 6 de abril de 1856 – com 137 anos de história escrita – existiam apenas quatro municípios: Cuiabá, Mato Grosso (Vila Bela da Santíssima Trindade), Diamantino e Poconé.

Em 1950, “Mato Grosso ainda era terra sem ninguém”, fechando 231 anos de história com somente 14 municípios: Alto Araguaia, Aripuanã, Barra do Bugres, Barra do Garças, Cuiabá, Cáceres, Diamantino, Mato Grosso (Vila Bela da Santíssima Trindade), Nossa Senhora do Livramento, Poconé, Poxoréo, Rosário Oeste, Santo Antônio do Leverger, Várzea Grande. Aripuanã era então mais figura do que realidade, com sede municipal erroneamente colocada no Território Federal de Rondônia e ligando-se mais a Manaus do que a Cuiabá.

A partir de 1950, os garimpos e a colonização programada do Estado de Mato Grosso fizeram o Estado desenvolver-se razoavelmente, mas ainda no sul. Durante 24 anos (até 1974), dezenove municípios foram criados, e Porto dos Gaúchos era exceção, situado ao norte de Diamantino.

De 1974 em diante, sob o influxo da avassaladora frente agrícola, em 28 anos apenas, foram criados 106 municípios, agora ocupando todos os quadrantes de Mato Grosso. Mas o norte ainda continua rarefeito. Ao norte da linha que corta quase ao meio os municípios de Comodoro, Diamantino, Paranatinga, temos 60 municípios, quase a metade dos municípios do Estado (142), ocupando 2/3 aproximadamente da extensão do Território.

Mato Grosso tornou-se uma potência exportadora nacional, mas baseando o progresso econômico na economia primária em safra de monocultura sazonal, dependente das chuvas.

## 2.2 Aspectos sociais

Dois universos distintos de povo caracterizam Mato Grosso: o indígena e o não-indígena.

Os povos indígenas mato-grossenses, desde o começo da fase histórica da Colônia, sofreram perseguição, tendo desaparecido povos como os Aipáce, Guaráio, Maripejéi, Navarúte, Salamã ou Sanamáika, Saváve, Tsúva. Pelos anos de 1950, os Beijo-de-Pau foram primeiramente atraídos com açúcar para depois serem dizimados com açúcar misturado com arsênico. Morreram então 17 beijo-de-pau. Entre 1963 e 1970, povos indígenas de Mato Grosso foram dizimados por doenças como varíola, gripe, tuberculose e sarampo.

Dos prováveis 50.000 índios antes do contato com as sociedades colonial e nacional, restam hoje 22.500. Hoje, porém, estão em processo de aumento. A FUNAI informa que há nove grupos de índios isolados, isto é, ainda sem contato com a sociedade envolvente nos municípios de Apiacás, Aripuanã, Comodoro, Cotriguaçu, Juína.

O Conselho Indigenista Missionário (CIMI) contabiliza 78 áreas indígenas, assim distribuídas: registradas – 43 (54%); sem providência – 13 (17%); a identificar – 13 (17%); homologadas – 6 (8%); declaradas delimitadas – 2 (3%); reserva ou dominial – 1 (1%).

Se os povos indígenas receberam proteção em leis, na verdade a mentalidade corrente progressista sempre foi contrária a eles: sempre vistos como mão-de-obra barata e seus usos e costumes impedimento ao progresso das sociedades, suas terras como territórios vazios, improdutivos. Nos últimos tempos, franqueiam-se os estudos superiores aos povos indígenas e estes assumem, cada vez mais, posição na vida nacional.

Três vertentes migratórias formam o povo do Mato Grosso: a tradicional, a nova e a novíssima.

### 2.2.1 A vida tradicional

O povo tradicional encontra-se no sul do Estado, fruto da história do Brasil Colônia e migrações providas da região litorânea de São Paulo ao Pará. Vive a economia preponderante de subsistência ribeirinha.

Parte notável dessa sociedade nacional são os negros. A maior parte dos negros fez parte das expedições bugreiras paulistas e foi o sustento do trabalho braçal sob o regime da escravidão. Mesmo com a Lei Áurea, os negros são ainda marginalizados. Um tanto timidamente experimentam a organização da consciência negra.

Entre os negros, importa distinguir um grupo em Vila Bela da Santíssima Trindade, que, com o objetivo de tornar a sede da Capitania de Mato Grosso habitada, foi alforriado por instrumento legal e educado para os serviços oficiais. Pela educação especial recebida desde os primeiros dias da Capitania de Mato Grosso, ainda hoje esse grupo de negros apresenta fina educação de natureza palacial e conserva fortemente os costumes tradicionais de origem negra.

### 2.2.2 A vida nova

As migrações seguintes, a partir de 1943, trazem para Mato Grosso um universo procedente de regiões que vão de São Paulo ao Pará. Essas migrações trazem, em seu bojo, o reforço do capital monetário. A ebulição garimpeira, a especulação imobiliária, juntamente com a vinda de contingentes colonizadores mais numerosos deram a Mato Grosso tintas de desenvolvimento mais avançado, se bem que apenas incoativo, sem os apetrechos técnicos modernos. Os projetos de colonização favoreciam a exploração. Ofereciam grandes quantidades de terra sem dar a mínima condição de infra-estrutura.

### 2.2.3 A vida novíssima

As migrações sulinas, a partir de 1974, trazem o ar novo de organização preestabelecida e compromissada com o desenvolvimento da Frente Agrícola. Entram em cena os migrantes do sul para Mato Grosso, estabelecendo Sinop, Alta Floresta e demais municípios do norte de Mato Grosso.

Em resumo, com raras exceções, a migração não se dá por progressão de continuidade, mas acontece por salto à distância de milhares de quilômetros, sempre em forma pioneira, exceto para os que vêm para a cidade.

As ondas migratórias, mesmo as novíssimas, são da primeira idade de ocupação, enfrentam o desconhecido da terra e do clima. Até hoje, é comum compensar as despesas dos primeiros dias de colonização com o abate indiscriminado de árvores, provocando o desequilíbrio ambiental.

O ambiente social é de primeiros dias de colonização, onde se suportam todos os tipos de problemas elementares da vida, começando pela construção de habitações precárias. Vive-se o ambiente de liberdade e partilha aconchegante, mesmo no agreste. Enquanto alguns núcleos humanos permanecem fechados, teimando em conservar os costumes das plagas de origem, outros experimentam a abertura aos vizinhos e ao mundo, compartilhando experiências. Em termos gerais, não aconteceu uma miscigenação, pois cada onda migratória fez a sua vida própria.

Experimentamos hoje a abertura de uma era mundial denominada pós-modernidade, um tempo de globalização, marcado pela nova tecnologia. Características desse tempo são a rapidez na comunicação, no transporte, na comercialização universal. O domínio político passa do campo para a cidade. Também uma movimentação migratória interna se intensifica campo-cidade, cidade-campo, cidade-cidade, campo-campo.

### 2.3 Aspectos religiosos

A Igreja Católica viveu 170 anos no regime do Padroado (1719-1889). A concessão de poderes eclesiásticos ao poder civil assegurou à Igreja Católica o lugar de única religião oficial do Estado. No entanto, o governo civil, já na abertura da História de Mato Grosso, deixou de cumprir os deveres eclesiásticos a ele confiados e, logo a seguir, com o Marquês de Pombal, rumou decididamente para dominar a Igreja Católica, distanciando-se do governo do Papa. No governo de Dom Pedro II, chegamos a beirar o cisma. Tornou-se célebre o ato da Câmara de destituir, em 1830, o Pe. Frei José Maria de Macerata, por ser estrangeiro, depois de ter sido indicado pelo próprio Imperador para primeiro Bispo da Diocese de Cuiabá.

A vida civil penetrou no íntimo da hierarquia, tornando, por muitos anos, quase ineficaz a evangelização por parte do clero diocesano. O clero religioso era, então, extremamente reduzido. O Bispo era chamado a desempenhar papel burocrático civil, na ausência do Governador.

Os jesuítas, com oito anos apenas de missões em Sant'Ana da Chapada dos Guimarães e em Vila Bela da Santíssima Trindade, não tiveram tempo para resultado estável, sendo expulsos.

Cuiabá permaneceu como única Paróquia por 57 anos (1722-1779), quando foi erigida a paróquia de São Luís de Cáceres. Cuiabá permaneceu única Prelazia e depois única Diocese por 145 anos (1745-1910). Esse exemplo sinaliza a pobreza de vida religiosa mato-grossense.

Dom Carlos Luís D'Amour (segundo Bispo Diocesano de Cuiabá) realizou uma visita pastoral às paróquias do Mato Grosso em três etapas: uma em 1883, outra em 1885 e por fim, em 1898. As três etapas somaram um ano inteiro de viagem. Não consta que houvesse visita pastoral tão longa e demorada.

No entanto, Dom José Antônio dos Reis, o primeiro bispo da Diocese de Cuiabá, conseguiu ter um clero de renome. Introduziram, pela primeira vez na história de Mato Grosso, as orientações do Concílio de Trento, pastoreando de 1833 a 1876. Assim mesmo, agiu um tanto timidamente, fiel observante das orientações do governo civil. Além dos 32 padres, 2 diáconos e 3 subdiáconos, teve no seminário 32 aspirantes.

No fim do episcopado de Dom José Antônio dos Reis, em 1872, o Pároco de Diamantino, Pe. Domingos Tanganelli, árduo defensor dos negros, testemunhou com sangue seu apostolado, sendo morto a tiro dentro da própria Igreja matriz, ficando esta por 50 anos sem padres residentes.

Pouco tempo, no entanto, durou a riqueza de clero, pois este foi dizimado pela peste das bexigas no tempo da Guerra do Paraguai. Os esforços posteriores de Dom Carlos Luiz D'Amour para ter mais padres foi abortado devido ao ambiente permissivo generalizado da sociedade. Os bispos posteriores se esforçaram por ter êxito com o Seminário. No entanto, o clero foi bem reduzido entre os mato-grossenses natos. Assim acontece até hoje, sendo as vocações encontradas preponderantemente entre os migrantes.

Lugar notável na história católica de Mato Grosso teve o povo simples. Quase sem evangelização, entendia que bastava ser batizado, crismado, ter os santos em casa e festar. O povo estruturou uma forte tradição religiosa distanciada dos poucos padres, com rezas e cantorias até em latim. Ainda hoje, no sul do Estado, o povo mantém essa tradição vinda do tempo do Padroado.

A República, pelo Decreto 119-A, de 7 de janeiro de 1890, cancelou a concessão do Padroado, não adotando nenhuma religião como oficial, mas respeitando todas. A Igreja Católica, se por um lado perdeu o amparo legal, deixando de ser a religião oficial do Estado, por outro, ganhou a liberdade para se organizar. Entrementes, o Papa Leão XIII injetava novo ânimo à Igreja Católica no Brasil todo, convocando o Concílio Plenário Latino-Americano, aberto no dia 28 de maio de 1899.

Um incremento notável da vida religiosa em Mato Grosso ocorreu com a vinda de religiosos ao Brasil, agora facilitada pela queda do regime civil-religioso do Padroado. Os primeiros a chegar a Cuiabá foram os salesianos, no dia 8 de junho de 1894 e as Filhas de Maria Auxiliadora (salesianas), no dia 9 de abril de 1895. No dia 26 de outubro de 1904, aportaram em Cuiabá os Padres Terciários Franciscanos, juntamente com as Irmãs da Imaculada Conceição (Irmãs Azuis).

Os Papas passaram a criar circunscrições eclesiásticas, atendendo mais adequadamente o povo. Devido à vida lenta de progresso material, regiões permaneciam missionárias, onde foram instituídas Prelazias, ou seja, Dioceses em formação, para, a seu tempo, se tornarem sedes plenas.

Dom Francisco de Aquino Corrêa foi chamado a fim de pacificar os problemas do governo estadual, a pedido consensual dos próprios partidos políticos. Estando Mato Grosso, então, sob intervenção federal, Dom Aquino assumiu a Presidência do Estado, pacificou os ânimos e usou a influência social para uma liderança sem precedentes da Igreja Católica na sociedade. Foi o último personagem da Igreja Católica a se projetar na sociedade a título de liderança pessoal. A partir do falecimento de Dom Aquino, a Igreja Católica influi na sociedade não tanto por carisma pessoal dos bispos, mas como organismo, como sociedade religiosa.

Após o estabelecimento da República, o clero religioso assumiu a liderança missionária entre os povos indígenas, salvando tribos da extinção e mesmo propiciando o desenvolvimento delas. Os padres salesianos Fucs e Sacilotti, em 1934, morreram trucidados por índios Xavantes, quando penetravam o território daquela tribo. Outros salesia-

nos estruturaram a catequese e defenderam os povos indígenas, salvaguardando territórios como Sangradouro, Merure e São Marcos. Foi notória, também, a presença dos jesuítas (1930) e das Irmãzinhas da Imaculada (1940) em Diamantino e outros pontos do Estado.

Cabe à historiografia católica mato-grossense o mérito de propiciar os fundamentos da atual pastoral indígena brasileira, pastoral reconhecida como notável acerto na orientação aculturativa dos índios. Entretanto, as missões de tipo pioneiro arrefecem o ímpeto hoje em dia, porque as migrações colonizadoras chegaram aos povos indígenas, estabelecendo cidades. Hoje, o próximo dos povos indígenas são as paróquias.

A Igreja Católica primou por estar do lado dos doentes. A Diocese de São Luís de Cáceres e as Prelazias e depois Dioceses de Chapada (dos Guimarães), depois Rondonópolis e Guiratinga fundaram hospitais regionalmente famosos. Igualmente a Igreja Católica primou pela educação esmerada da juventude em colégios de renome em cada uma das Dioceses e Prelazias.

Desenvolveu atividades fortes sociais nas décadas de 1960 e 1970, cabendo inicialmente ao Plano de Emergência da Conferência Nacional dos Bispos o primeiro impulso. Merece destaque o Movimento de Educação de Base (MEB), utilizando a Rádio Bom Jesus.

Uma vez estabelecida a Frente Agrícola, padres e leigos deram testemunho de sangue pelo martírio da caridade e da justiça: Henrique Trindade, em Alto Paraguai; um negro de nome Joaquim, da comunidade de Santo Antônio do Pedregal, em Cuiabá; Pe. João Bosco Penido Burnier, em Ribeirão Bonito; Pe. Ezequiel Ramim, em Juína; Pe. Rodolfo Lunkenbein e o índio bororo Simão, na própria terra indígena Bororo; Irmão Vicente Cañas, no rio Juruena. O Pe. Balduino Loebens foi espancado por policiais, em Juína. O próprio Bispo, Dom Pedro Casaldáliga, da Prelazia de São Félix do Araguaia, foi visado pelo regime militar, escapando por pouco de deportação. A Prelazia de Diamantino, frente à situação de injustiça organizada e prepotente, constituiu advogados, não perdendo nenhuma causa de posseiros.

A par da implantação das colonizadoras, foram chegando, em ondas, sacerdotes, religiosos e leigos, líderes de comunidades. No norte, a migração de povo católico estabelece a forma e modelo de igreja dos estilos dos lugares de origem: estilo sulino. No sul do Estado, os novos migrantes dialogam com os mato-grossenses natos. Na década de 1970 e 1980, a Igreja encarnada na vida era muito marcante através das CEBs e das pastorais sociais específicas.

A Igreja Católica em Mato Grosso aperfeiçoa a organização por meio do Regional, primeiro como parte do Regional Centro-Oeste, de 1962 a 1964, Extremo-Oeste (Mato Grosso e Mato Grosso do Sul), de 1964 a 1987, e depois Oeste-2 (Mato Grosso), de 1987 em diante.

Atualmente, irrompe uma modificação profunda na estrutura da cidade, alterando o relacionamento entre Igreja Católica e sociedade civil. A proliferação de religiões e filosofias testa a capacidade de união dos católicos. Mudanças rápidas de situações convergentes econômicas, políticas, culturais, ainda não bem descritas, transformam a cidade. A sociedade urbana de hoje mostra-se secularizada, individualizada, exclusivista e desumana, de utopia, objetivando centralizar os valores na pessoa humana, relativizando o relacionamento com Deus. A Igreja Católica, mais que confrontar-se com outras religiões, necessita definir-se como conjunto, buscar sua nova identidade frente ao pensamento pós-moderno, sendo sal e luz – cidade constituída sobre o monte.

## 2.4 Regional Oeste 2 da CNBB: Breve histórico

Em 1962, a Assembléia Geral da CNBB, realizada no Rio de Janeiro, resolveu criar Secretariados Regionais, visando chegar a um planejamento de Pastoral de Conjunto. A CNBB, atendendo sugestão do Papa João XXIII, lançou o Plano de Emergência, primeira tentativa de planejamento pastoral nacional no Brasil. Criou sete Secretariados Regionais, entre elas Goiânia, para Goiás e Mato Grosso.

Para Mato Grosso, tudo começou já na Primeira Assembléia do Regional Centro-Oeste, em 1963, em Goiânia, quando Mato Grosso ainda não havia sido dividido, dando origem ao Mato Grosso do Sul. O Pe. José de Moura e Silva, jesuíta da Prelazia de Diamantino, ao receber o programa da Assembléia, percebeu que nada constava sobre o Mato Grosso e sim, somente sobre Goiás. Após conversa com seu Bispo, Dom Alonso Silveira de Mello, recebeu dele autorização para se comunicar com os demais Bispos e Prelados de Mato Grosso. Todos foram do parecer de que se apresentasse à Assembléia uma proposta considerando Mato Grosso uma terra missionária, necessitando de estrutura regional própria. A coordenação da Assembléia concedeu um tempo para a apresentação do pedido e fundamentação, o qual, foi logo apresentado à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. Em 1964, a Assembléia Geral da CNBB cria o Regional Extremo-Oeste, no Mato Grosso, desmembrando-o do Cento-Oeste.

Inicialmente, a sede era Cuiabá, logo passando para Campo Grande. O primeiro Secretário do Regional foi Pe. Mariano Bruno (SDB), residente na Arquidiocese de Cuiabá.

Em seu aspecto religioso, Mato Grosso desenvolveu sobremaneira o projeto de Movimento de Educação de Base (MEB), germe da Pastoral de Comunidades Eclesiais de Base, tendo as equipes de monitores-base-radiofônica na Rádio Bom Jesus de Cuiabá.

Outro ramo bem desenvolvido foi a Pastoral Indígena. A Igreja de Mato Grosso apresentou um plano de renovação missionária com base em pesquisas antropológicas, sendo elogiado até por autoridades da FUNAI. Como fruto da Pastoral Indígena renovada, ocorreu em Diamantino, de 17 a 19 de abril de 1974, a Primeira Assembléia de Chefes Indígenas realizada no Brasil.

A partir de 1974, a Paróquia Nossa Senhora do Rosário de Cuiabá, acompanhou de perto o movimento popular de ocupação das primeiras áreas da cidade, apresentando às autoridades civis até então desprevenidas, a necessidade do povo, ensejando, assim, a criação dos primeiros bairros residenciais da capital, após o início da Frente Agrícola.

Na tensão gerada pelo governo militar, ocorreu a perseguição ao Bispo-Prelado de São Félix do Araguaia, Dom Pedro Casaldáliga, que por pouco não foi exilado do Brasil, e o assassinato do Pe. João Bosco Penido Burnier, jesuíta, em Ribeirão Bonito, vindo a falecer na madrugada de 12 de outubro de 1986.

As lideranças religiosas e leigas de Mato Grosso, secundadas pelos seus Bispos, apresentaram na 25ª Assembléia Geral da CNBB de 1987 a necessidade da criação de um regional próprio para o Mato Grosso. As bases do pedido, em suma, foram as mesmas da criação do Extremo-Oeste: uma realidade missionária de vulto. Acresciam ao pedido a razão de ter, em Mato Grosso, um Regional próprio da Conferência Nacional dos Religiosos (CRB), além do crescimento explosivo de cidades, aumentando consideravelmente o número de agentes pastorais, principalmente no norte do Estado.

No dia 29 de abril de 1987, 231 Bispos aprovaram a anulação do Regional Extremo-Oeste, com a criação de outros dois: Oeste-1, com sede em Campo Grande, na Rua

Dr. Euler Azevedo, nº 460, abrangendo o Estado de Mato Grosso do Sul, e o Oeste-2, com sede em Cuiabá, na Praça do Seminário, 489, abrangendo o Estado do Mato Grosso.

Os planos pastorais tendem a fortalecer a Pastoral de Conjunto, característica importante do Regional Oeste 2, e facilitar o intercâmbio entre as experiências eclesiais, pois a região é dificultada pelas distâncias, transportes e outras intempéries. A criação da Diocese de Juína e da Prelazia de Paranatinga ajudou no atendimento mais adequado às necessidades pastorais mato-grossenses.

O Regional mudou sua sede provisória da Praça do Seminário para a definitiva: CENE – na Rua Professora Tereza Lobo, 399, prédio inaugurado a 20 de novembro de 1992. Outro avanço pastoral, sobremaneira notável, ocorreu com a criação do Seminário Maior, atendendo às Dioceses mato-grossenses: Studium Eclesiástico Dom Aquino Corêa (SEDAC), situado em terreno próprio, em Várzea Grande, criado a 21 de setembro de 1998, e tendo sido inaugurada sua sede em 05 de fevereiro de 2001. Os seminaristas vivem em casas próprias das dioceses e estudam no espaço do SEDAC.

O Regional Oeste 2 tem uma superfície geográfica de 906.140,7 km<sup>2</sup>, uma população de 2.568.489 (IBGE 2006) e densidade demográfica de 3,00 hab/km<sup>2</sup>.

Em sua distribuição paroquial, comporta atualmente, 160 paróquias e 241 padres.

Fazem parte do Regional Oeste 2, oito Dioceses e duas Prelazias, conforme quadro explicativo:

|  |   |
|--|---|
| <p><b>* Arquidiocese de Cuiabá</b><br/>Arcebispo: Dom Milton Antônio dos Santos<br/>Arcebispo Emérito: Dom Bonifácio Piccini</p> | <p><b>* Diocese de Juína</b><br/>Bispo: Dom Franco Dalla Valle</p>  |
| <p><b>* Diocese de Barra do Garças</b><br/>Bispo: Dom Protógenes José Luft<br/>Bispo Emérito: Dom Antônio Sarto</p>              | <p><b>* Diocese de Rondonópolis</b><br/>Bispo: Dom Juventino Kesting</p>  |
| <p><b>* Diocese de Cáceres</b><br/>Bispo: Dom José Vieira de Lima<br/>Bispo Emérito: Dom Máximo Biennès</p>                      | <p><b>* Diocese de Sinop</b><br/>Bispo: Dom Gentil Delazari</p>   |
| <p><b>* Diocese de Diamantino</b><br/>Bispo: Dom Canísio Klaus</p>   | <p><b>* Prelazia de Paranatinga</b><br/>Bispo Prelado: Dom Vital Chitolina</p>  |
| <p><b>* Diocese de Guiratinga</b><br/>Bispo: Dom Sebastião Assis de Figueiredo<br/>Bispo Emérito: Dom Camilo Faresin</p>         | <p><b>* Prelazia de São Felix</b><br/>Bispo Prelado: Dom Leonardo Ulrich Steiner<br/>Bispo Emérito: Dom Pedro Casaldáliga</p> |

### 3 DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo, vamos apresentar a pesquisa aplicada junto aos futuros padres – presbíteros, assim como uma leitura interpretativa dos dados colhidos (Encontram-se no anexo: O questionário – *Anexo 1* – e a Tabulação Geral – *Anexo 2*).

Para a compreensão da dinâmica dos grupos dos futuros padres – presbíteros, foi realizado um estudo exploratório descritivo com abordagem qualitativa. Os sujeitos pesquisados foram constituídos por pessoas que apresentassem os seguintes critérios: estudantes em formação de Teologia e Filosofia, do primeiro e segundo anos de Filosofia e do primeiro e segundo anos de Teologia.

A participação dos pesquisados se deu de forma espontânea após o convite realizado pelos pesquisadores. Durante o convite, fizeram-se os devidos esclarecimentos aos sujeitos sobre os objetivos da pesquisa e assegurado a eles o sigilo quanto à identificação e informações fornecidas.

Os dados foram coletados no mês de outubro de 2006; a aplicação da pesquisa foi efetuada em todas as turmas, num só dia e no mesmo horário. A amostragem foi de 67 pesquisados, num total de cerca de 80 seminaristas em formação.

Na análise dos dados, primeiramente, foi efetuada a análise quantitativa e, depois, realizado um paralelo com os objetivos e hipóteses propostos neste trabalho.

#### 3.1 Hermenêutica dos dados da pesquisa

A leitura dos dados está agrupada segundo as hipóteses. Nela destacamos somente os percentuais mais evidentes das respostas, conforme tabulação de questionários no Anexo 1. A organização ficou da seguinte forma: as questões 01, 02, 03, 04, 20 e 24 são respostas para a primeira hipótese: “A espiritualidade possibilita ao futuro padre – presbítero, uma visão integral do ser humano?”

As respostas da primeira questão indicam que para 64 pesquisados (95,52%) a vivência da espiritualidade cristã contribui, na prática, para um crescimento e uma experiência espiritual profunda (55 pessoas (82,09%) *sempre* e 09 pessoas (13,43%) *quase sempre*).

Na segunda questão, as respostas indicam que para 60 pesquisados (89,55%) essa vivência contribui para uma compreensão das emoções e dos sentimentos (31 pessoas (46,27%) *quase sempre* e 29 pessoas (43,28%) *sempre*).

As respostas da terceira questão mostram que para 56 pesquisados (83,58%) a vivência da espiritualidade contribui para o desenvolvimento do potencial intelectual (41 pessoas (61,19%) *sempre* e 15 pessoas (22,39%) *quase sempre*).

Na quarta questão, as respostas evidenciam que para 59 pesquisados (88,06%) a vivência da espiritualidade contribui para uma relação de respeito, valorização e integração com a dimensão de corporeidade do humano (45 pessoas (67,16%) *sempre* e 14 pessoas (20,90%) *quase sempre*).

Na vigésima questão, as respostas mostram que para 55 pesquisados (82,08%) a vivência da espiritualidade contribui para uma vida de auto-realização (42 pessoas (62,69%) *sempre* e 13 pessoas (19,40%) *quase sempre*). Nessa questão apareceu um indicativo de 5 pessoas (7,46%) que responderam que a vivência nunca contribui para uma vida de auto-realização.



A vigésima quarta questão indica, nas suas respostas, que para 58 pesquisados (86,57%) a vivência da espiritualidade contribui para uma maior capacidade de autodomínio (35 pessoas (52,24%) *sempre* e 23 pessoas (34,33%) *quase sempre*).

Pode-se concluir, a partir dessas respostas, que a vivência da espiritualidade está contribuindo para que os futuros padres tenham ou construam uma visão integral da pessoa (física, intelectual, emocional e espiritual) humana, ou seja, contribua para uma compreensão do humano na sua totalidade. As respostas sugerem que, sob esse aspecto, há um percentual significativo de reconhecimento da importância e influência da espiritualidade. Para um líder ou alguém que coordena ou trabalha com grupos, segundo David Zimmerman, é desejável que ele possua algumas características, dentre elas pode-se, também, destacar a capacidade de compreensão do humano na suas várias dimensões. Para um líder é desejável que ele tenha capacidade técnica, tenha conhecimento.<sup>31</sup> A espiritualidade ajuda também nesse aspecto. Com isso, pode-se afirmar que a espiritualidade contribui para essa competência e/ou habilidade e a constatação, a partir da pesquisa, é que, no ambiente de formação dos futuros padres da RO2, da CNBB, essa articulação está acontecendo.

As questões 05, 08, 09, 12, 13, 19, 21 e 22 pretendem dar elementos para a segunda hipótese: “Qual a contribuição da vivência da espiritualidade no desenvolvimento da competência interpessoal do futuro padre?”

As respostas da quinta questão mostram que para 64 pesquisados (95,52%) a vivência da espiritualidade contribui na melhoria das relações com os outros (48 pessoas (71,64%) *sempre* e 16 pessoas (23,88%) *quase sempre*).

Na oitava questão, as respostas indicam que para 53 pesquisados (79,11%) a vivência da espiritualidade contribui para um afastamento de consumismo, vícios e apegos materiais (30 pessoas (44,78%) *sempre* e para 23 pessoas (34,33%) *quase sempre*). Nessa questão aparece que para 12 pessoas (17,91%) ela contribui às vezes.

As respostas da nona questão mostram que para 56 pesquisados (83,58%) a vivência da espiritualidade contribui para iluminar os momentos de crise vocacional e existencial (47 pessoas (70,15%) *sempre* e 09 pessoas (13,43%) *quase sempre*). Nas respostas destaca-se também que para 09 pessoas (13,43%) a espiritualidade às vezes contribuiu nesses momentos.

Na décima primeira questão, as respostas indicam que para 59 pesquisados (88,06%) a vivência da espiritualidade contribui para perdoar os erros e não guardar ressentimentos (39 pessoas (58,21%) *sempre* e 20 pessoas (29,85%) *quase sempre*). As respostas também sinalizam que para sete pesquisados (10,45%) a vivência contribui às vezes.

As respostas da décima terceira questão mostram que para 59 pesquisados (88,06%) a vivência da espiritualidade contribui para uma vivência ética, a partir de valores (41 pessoas (61,19%) *sempre* e 18 pessoas (26,87%) *quase sempre*). Seis pesquisados (8,96%) responderam que às vezes.

Na décima nona questão, as respostas indicam que para 47 pesquisados (70,15%) a vivência da espiritualidade contribui para a compreensão e assimilação dos conteúdos das disciplinas na faculdade (28 pessoas (41,79%) *quase sempre* e 19 pessoas (28,36%) *sempre*). As repostas mostram que para 14 dos pesquisados (20,90%) a vivência contribui às vezes.

---

<sup>31</sup> ZIMMERMAN, Davi E. *Como trabalharmos com grupo*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997, p. 45-47.

As respostas da vigésima primeira questão mostram que para 50 pesquisados (74,66%) a vivência da espiritualidade contribui para diminuir o stress, a correria, o ativismo e preocupações desnecessárias (30 pessoas (44,78%) *sempre* e 20 pessoas (29,85%) *quase sempre*). Para 12 pessoas (17,91%) contribui *às vezes*.

Na vigésima segunda questão, as respostas indicam que para 66 pesquisados (98,51%) a vivência de espiritualidade contribui para reavivar e alimentar a vocação (63 pessoas (94,03%) *sempre* e 3 pessoas (4,48%) *quase sempre*).

Constata-se, a partir das respostas dadas, que a espiritualidade contribui no desenvolvimento da competência interpessoal porque melhora a relação com os outros, ajuda no afastamento dos vícios, apegos, consumismos. Lança luz nos momentos de crise existencial e vocacional, mobiliza para o exercício do perdão e para a cura de ressentimentos e mágoas, coaduna com um compromisso ético pautado em valores e princípios e, de certa forma, auxilia na compreensão e assimilação dos conteúdos referentes aos estudos. Além disso, ajuda a diminuir o stress, a correria, o ativismo e preocupações desnecessárias e também para reavivar e alimentar a vocação. São elementos para o desenvolvimento da competência interpessoal.

Parece-nos importante destacar aqui que há um enfoque muito grande nas diretrizes no sentido de que a espiritualidade contribui na geração de laços profundos de comunidade, significando um compromisso fraterno com todas as pessoas, e ainda, uma disposição interior, juntamente com atitudes concretas de superação de isolamento e do trabalho individualizado. Além do mais, as diretrizes destacam necessidade de a formação espiritual desenvolver as qualidades humanas de bondade, justiça, honestidade, coresponsabilidade, compromisso, dedicação, etc., características desejáveis para toda e qualquer liderança que se aventure no trabalho com grupos. Nota-se um alinhamento, a partir das respostas, entre as metas das diretrizes e autopercepção dos formandos de seu processo formativo.

Importante, também, fazer aqui uma ligação com a definição que Fela Moscovici dá à categoria de competência interpessoal. Para ela, competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades da cada um e às exigências da situação. Dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital: a percepção e a habilidade.<sup>32</sup>

O processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal; isso significa, a longo prazo, um processo de crescimento pessoal e requer treinamento especial, demorado e, muitas vezes, sofrido, exigindo coragem e disponibilidade psicológica do treinando no exercício de dar e receber feedback. O autoconhecimento só pode ser obtido com a ajuda dos outros, por meio de feedback, o qual precisa ser elaborado para auto-aceitação de componentes do eu cego.

A habilidade de lidar com situações interpessoais requer flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não-rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. Desenvolve-se a capacidade criativa para soluções ou propostas mais originais, menos convencionais, com resultados duplamente compensadores da resolução dos problemas e da auto-realização. Outras habilidades consistem em dar e receber feedback, sem o que não se constrói um relacionamento humano autêntico, conducente ao encontro *eu-tu*, de pessoas a pessoa.

---

<sup>32</sup> Cf. MOSCOVICI, Fela. *Competência interpessoal*, p. 34-42.

Um terceiro componente da competência interpessoal refere-se ao relacionamento em si e compreende a dimensão emocional-afetiva denominada verdade/amor. Muitas vezes, a solução é viável para o conteúdo cognitivo, mas afeta a relação afetiva. O equilíbrio desses dois componentes (verdade/amor) é que fará com que o relacionamento não sofra danos (às vezes irreversíveis) e até se torne mais forte e verdadeiro.

Competência interpessoal, portanto, é resultante de percepção acurada, realística, das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a conseqüências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas.

As questões 07, 10 e 26 pretendem trazer dados para a terceira hipótese: “A vivência da espiritualidade cria um clima de união, comunhão, fraternidade, inter-relação e compreensão?”

As respostas da sétima questão indicam que para 58 pesquisados (86,56%) a vivência da espiritualidade contribui para compreender e solucionar os momentos de crises, divisões e mal-entendidos na convivência grupal (34 pessoas (50,75%) *sempre* e 24 pessoas (35, 82%) *quase sempre*). Para 9 pesquisados (13,43%) contribui *às vezes*.

Na décima questão, as repostas mostram que para 63 pesquisados (94,02%) a vivência da espiritualidade contribui para uma participação concreta na vida da comunidade, dos grupos e do mundo (46 pessoas (68,66%) *sempre* e 17 pessoas (25,37%) *quase sempre*).

As respostas da vigésima sexta questão indicam que para 66 pesquisados (98,50%) a vivência da espiritualidade contribui para o estabelecimento de relações de amizade sinceras e verdadeiras (45 pessoas (67,16%) *sempre* e 21 pessoas (31,34%) *quase sempre*).

A partir dessas respostas, pode-se afirmar que a vivência da espiritualidade contribui para criar um clima de união, comunhão, fraternidade, inter-relação e compreensão porque ajuda a compreender e solucionar os momentos de crise, divisões e mal-entendidos na convivência grupal, viabiliza uma percepção concreta na vida da comunidade, dos grupos e do mundo e, ainda, porque favorece o estabelecimento de amizade sinceras e verdadeiras. Portanto, parece possível acionar, através de vivências espirituais, conteúdos e agendas ocultas, pois ela contribui para a elaboração e ressignificação de feridas e rachaduras nas relações e devolve o grupo e as pessoas para o objetivo comum, ou seja, contribui para unificar as aspirações individuais com as metas e buscas grupais.

As questões 15, 16, 17, 18 e 23 pretendem responder a quarta hipótese: “A espiritualidade propicia um maior entendimento dos movimentos dos grupos e dos fenômenos sociais?”

Na questão décima quinta, as respostas sinalizam que para 59 pesquisados (88,06%) a vivência da espiritualidade contribui para um livre exercício da ação profética, podendo significar um posicionamento corajoso em matéria de justiça (43 pessoas (64,18%) *sempre* e 16 pessoas (23,88%) *quase sempre*). Para oito pessoas ela contribui *às vezes*.

As respostas da questão décima sexta mostram que para 56 pesquisados (83,50%) a vivência da espiritualidade contribui para uma atitude de compromisso diante da fome, da pobreza, do desemprego, das doenças, do meio ambiente etc. (33 pessoas (49,25%) *sempre* e 23 pessoas (34,33%) *quase sempre*). Para dez pesquisados (14,93%) ela contribui *às vezes*.

Na décima sétima questão, as respostas indicam que para 63 pesquisados (94,02%) a vivência da espiritualidade contribui para o desenvolvimento da competência

interpessoal – condições e segurança para entender e conviver com pessoas e grupos dentro e fora do seminário (42 pessoas (62,69%) *sempre* e 21 pessoas (31,34%) *quase sempre*).

As respostas da décima oitava questão sinalizam que para 55 pesquisados (82,08%) a vivência da espiritualidade contribui para um maior entendimento dos movimentos do grupo (30 pessoas (44,78%) *quase sempre* e 25 pessoas (37,31%) *sempre*). Para onze pesquisados (16,42%) ela contribui *às vezes*.

Na vigésima terceira questão, as respostas mostram que para 58 pesquisados (86,56%) a vivência da espiritualidade contribui para desenvolver um compromisso com a humanidade, com o universo e com o cosmos (39 pessoas (58,21%) *sempre* e 19 pessoas (28,36%) *quase sempre*). Para oito pesquisados (11,94%) contribui *às vezes*.

As respostas dessas questões indicam que a espiritualidade propicia um maior entendimento dos movimentos dos grupos e dos fenômenos sociais porque contribui para um livre exercício da ação profética, uma atitude de compromisso diante da fome, da pobreza, do desemprego, das doenças, do meio ambiente; propicia condições que dão segurança para entender e compreender e conviver com pessoas dentro e fora dos grupos habituais; ajuda a compreender os movimentos e acontecimentos nos grupos, e ainda, porque ajuda a desenvolver um compromisso com a humanidade, como cosmos. Parece possível afirmar que essa visão de conjuntura sócio-político-econômica é favorecida, porque a espiritualidade provoca uma vivência concreta que integra os valores com o cotidiano. Sendo assim, a espiritualidade gera compromisso com algumas causas concretas e incita a compreensão e o entendimento das várias facetas e/ou elementos articuladores ou as variáveis intervenientes que compõem a causa em questão.

As questões 06, 11, 14 e 25 pretendem trazer dados para a quinta hipótese: “A espiritualidade dá elementos para o desenvolvimento de uma liderança transformadora?”

As respostas da sexta questão indicam que para 44 pesquisados (65,67%) a vivência da espiritualidade não contribui para um exercício de poder com conotação autoritária (28 pessoas (41,79%) *nunca* e 16 pessoas (23,88%) *às vezes*). Para 23 pesquisados (34,32%), ela contribui para um exercício de poder de conotação autoritária (14 pessoas (20,90%) *sempre* e 9 pessoas (13,43%) *quase sempre*).

Na décima primeira questão, as respostas mostram que para 61 pesquisados (91,04%) a vivência da espiritualidade contribui para o desenvolvimento de uma liderança servidora (47 pessoas (70,15%) *sempre* e 14 pessoas (20,90%) *quase sempre*).

As respostas da décima quarta questão indicam que para 59 pesquisados (88,06%) a vivência da espiritualidade contribui para um genuíno testemunho de humildade e simplicidade (41 pessoas (61,19%) *sempre* e 18 pessoas (26,87%) *quase sempre*). Para oito pesquisados (11,94%) contribui *às vezes*.

Na vigésima quinta questão, as respostas mostram que para 67 pesquisados (100%) a vivência da espiritualidade contribui para um amadurecimento da fé em Deus e um compromisso com seu Reino (65 pessoas (97,01%) *sempre* e 2 pessoas (2,99%) *quase sempre*).

As respostas das questões acima indicam que a espiritualidade dá elementos para o desenvolvimento de uma liderança servidora, porque contribui para o desenvolvimento desta liderança, para um genuíno testemunho de humildade e simplicidade, para um amadurecimento na fé em Deus e um compromisso com o seu Reino.

Segundo James C. Hunter, a liderança servidora “é um processo de influenciar pessoas”, ou seja, “liderar é fazer com que as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos. E se

tornem as melhores que são capazes de ser”.<sup>33</sup> Ele defende a tese de que os líderes devem ter caráter, uma base espiritual muito forte e consciência de que a liderança não é poder, e sim autoridade, conquistada com amor, dedicação e respeito pelas pessoas. Continua dizendo que para ser um líder servidor, é preciso praticar diariamente as habilidades da liderança servidora para que elas se tornam um hábito. “Portanto, deve engajar-se em um processo de melhora, aceitar feedback dos subordinados, estar disposto a correr risco para eliminar a distância entre o que você é o que você precisa mudar para se tornar um líder realmente eficaz”.

Para isso, o autor nos diz que: “Trilhar esse caminho é não confundir poder com autoridade”. A autoridade inspira as outras pessoas a fazer as coisas com boa vontade, pois o poder já as obriga. O autor nos alerta que a liderança servidora é um estilo de vida, ela não é conquistada, mas sim construída com serviço e sacrifício.

O grande exemplo de uma liderança servidora é Jesus Cristo, que mudou o rumo da história com seu projeto de vida que era e é de fazer com que todos os homens e mulheres deste mundo descubram o sentido de sua vida e consigam construir uma sociedade verdadeiramente humana, onde todos podem ser felizes, aceitando a Deus como Pai e todos os seres humanos como irmãos e irmãs, e toda a sua liderança foi pautada no amor. Para os seus discípulos, ele dizia que: “[...] o maior entre vocês seja como o mais novo, e quem governa, seja como aquele que serve” (Lc 22, 26), ou seja, qualquer um que deseja ser o líder deve primeiro servir.

Para Hunter, Jesus falava sobre liderar com autoridade. Em essência, Ele dizia que, se alguém quisesse influenciar as pessoas do pescoço para cima, então devia servir, ou seja, sacrificar-se e procurar o bem maior de seus liderados.

Segundo Rainer Maria Rilke,<sup>34</sup> escrevendo sobre liderança, todos os grupos humanos precisam de líderes que forneçam foco, finalidade, táticas e senso de direção. Para ser líder eficaz, a pessoa geralmente exibe as maneiras extrovertidas e autoconfiantes do tipo de personalidade empreendedora. Sente-se à vontade com o poder. O bom líder precisa dar-se bem com os outros componentes do grupo, tem de ser, ou pelo menos parecer ser, uma pessoa íntegra, capaz de inspirá-los com ideais, e não ser interesseiro. Um bom líder serve alguma coisa além de si mesmo. Um líder realmente grande serve a ninguém menos do que a Deus.

Líderes que se tornam conscientes do espírito de serviço sabem que servem muito mais do que à família, à comunidade, à empresa ou à nação, até mesmo mais do que à “visão e valores”, como são geralmente entendidos. Os verdadeiros líderes desse tipo servem àquela ânsia profunda da alma que conjura e torna reais os unicórnios. Fazem com que aconteçam coisas que outros julgam impossíveis; criam novas maneiras para que seres humanos se relacionem entre si, novas maneiras de empresas para servirem à sociedade, novas maneiras para a sociedade ser. Jesus foi um líder desse tipo e nos mostrou que todos nós temos capacidade para ser um líder servidor. A vida desse tipo de líder melhora as atitudes da comunidade e o estilo de vida.

A liderança através de serviço é, em um sentido importante, o mais nobre dos caminhos espirituais. Graças às dádivas tornadas possíveis por sua vida e personalidade, esses indivíduos têm oportunidade de servir, curar e iluminar aqueles a quem lideram

---

<sup>33</sup> HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: princípios de liderança de monge e do executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006, p. 18ss.

<sup>34</sup> Cf. in. ZOHAR, Danah. *Inteligência espiritual*, p. 288-293.

caminho; porém, requer, em última análise, uma grande integridade (totalidade, inteireza). O líder servidor tem de ser capaz de submeter-se à força mais poderosa imaginável.

A principal energia a impulsionar esse tipo de líder servidor é o poder. Os usos (errôneos) e abusos de poder determinam se o indivíduo trilhará o caminho de uma maneira espiritualmente estúpida ou inteligente.

A sombra da liderança como serviço é o tirano, que corrompe o poder para servir a seus próprios fins maléficos. Nesta esfera, encontramos o sádico, o indivíduo que sente prazer em usar o poder para prejudicar ou humilhar os outros.

A maneira espiritualmente estúpida mais comum de seguir o caminho da liderança seria o *eu* usar o poder em proveito próprio, para seus fins, seus ganhos. A forma espiritualmente mais inteligente é a liderança como serviço, que transforma novas visões e novas possibilidades em realidades, ou, como disse Jesus: “Não faço a minha vontade, mas sim, a tua”. Essas palavras simples definem de maneira completa a forma espiritualmente inteligente de seguir o caminho da liderança.

Nas diretrizes aparece com muita clareza a orientação de que o futuro padre tenha sempre em mente e no coração a grande exortação bíblica: “Eu vim para servir e não para ser servido” (Mc 10, 45).

As questões abertas 27, 28 e 29 trazem dados que se encaixam em todas as hipóteses.

Na questão vigésima sétima, as respostas indicam que 43 pesquisados (64,17%) estão satisfeitos com a formação da espiritualidade no processo formativo e apresentaram sugestões de melhoria de cunho institucional (voltadas para a instituição e os formadores) e pessoal (voltadas para os aspectos de desenvolvimento pessoal). Quanto às sugestões institucionais, foram indicadas as seguintes:

- Trabalhar melhor as questões espírito-sociais;
- ter mais orientadores espirituais;
- uma maior participação dos padres que integram a diocese;
- aprofundar mais na cultura católica, não deturpar os valores éticos do agir cristão;
- ampliar o entendimento dos fenômenos religiosos a partir da transcendentalidade;
- dialogar mais antes de tomar decisões;
- ter mais momentos de espiritualidade pessoal e em grupo;
- usar mais a misericórdia e a bondade de Deus de forma racional;
- os formadores terem um compromisso maior com a verdade;
- maior duração dos retiros programados e fazer retiros semestrais;
- ter uma relação de maior proximidade entre formandos e formadores;
- encontros em grupo para avaliar e discutir experiências práticas;
- falta pragmatismo espiritual, muito teorismo;
- melhorar na convivência;
- o seminário ser mais rigoroso;
- conciliar com mais intensidade fé e razão, contemplação e missão, bem como as atividades sociais com espiritualidade e oração;
- melhorar na oração comunitária;
- reservar tempo privilegiado para oração pessoal.

Em linhas gerais, percebe-se que os pesquisados estão satisfeitos com a formação, mas, ao mesmo tempo, desejam uma unidade, diálogo e proximidade maior entre formandos, formadores, padres da diocese e, ainda, união entre teoria e prática, fé e razão.

As sugestões de cunho pessoal remetem ao autoconhecimento dos pesquisados e uma autocrítica que busca se melhorar, se permitir evoluir.

Doze pesquisados (17,98%) afirmaram que não estão satisfeitos. Importante pontuar que os não-satisfeitos ponderam sugestões institucionais. Entre as quais, temos:

- Dificuldades em encontrar pessoas aptas para a formação espiritual e melhorar a formação dos formadores e melhorar o nível de competência dos “guias”;
- falta de preparo psicológico por parte das equipes formativas;
- ter mais momentos de cultivo espiritual na casa de formação;
- que os seminários ofereçam uma maior compreensão dos tipos de espiritualidade;
- ser mais dinâmico;
- melhorar na oração comunitária.

Esse grupo de pesquisados que não está satisfeito delata o preparo da equipe que está por trás da formação destes futuros padres, ao mesmo tempo em que pede dinamismo através do fortalecimento dos momentos de espiritualidade.

Com relação à vigésima oitava questão, 65 pesquisados responderam sobre as palavras que se associam com a espiritualidade. Destacamos algumas delas para identificar os princípios e valores presentes na espiritualidade dos futuros padres – presbíteros:

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– fé;</li> <li>– seguimento;</li> <li>– compromisso;</li> <li>– amor;</li> <li>– segurança;</li> <li>– oração;</li> <li>– mística;</li> <li>– ascese;</li> <li>– sacrifício;</li> <li>– vivência;</li> <li>– compreensão;</li> <li>– serviço;</li> <li>– altruísmo;</li> <li>– disponibilidade;</li> <li>– prudência;</li> <li>– discernimento;</li> <li>– dinamismo;</li> <li>– perseverança;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– transcendência;</li> <li>– imaterial;</li> <li>– humildade;</li> <li>– esperança;</li> <li>– paz interior;</li> <li>– meditação;</li> <li>– contemplação;</li> <li>– obras de misericórdia;</li> <li>– atenção ao outro;</li> <li>– abertura;</li> <li>– despojamentos;</li> <li>– retidão;</li> <li>– oração e outras ( ver anexo).</li> </ul> |
|--|--|

Segundo as diretrizes da CNBB Regional, no Artigo 40, pela formação espiritual, entende-se que os formandos se tornem aptos para exercer frutuosamente o ministério pastoral e se formem para o espírito missionário, aprendendo que o ministério cumprido sempre com viva fé e caridade contribui para a própria santificação; convivam com o povo de maneira simples e fraterna e o sirvam para a realização das diversas vocações; para isso, aprendam a cultivar as virtudes que são mais apreciadas na convivência humana, de modo que possam chegar a uma adequada harmonia entre os valores humanos e os sobrenaturais.

Refere-se, também, no Artigo 41, que os formandos sejam de tal maneira formados que, imbuídos de amor para com a Igreja de Cristo, adiram com caridade evangélica ao Romano Pontífice, sucessor de Pedro; unam-se ao próprio Bispo, como fiéis cooperadores e colaborem com os irmãos; pela vida comum no seminário e pelo cultivo do relacionamento de amizade e união com os outros, preparem-se para a união fraterna no presbitério diocesano de que participarão no serviço da Igreja e para o serviço e colaboração com os irmãos leigos e leigas. Um forte enfoque na coesão, união, comunhão em todas as instâncias.

Já no Artigo 42, entre as capacidades a desenvolver, faz-se necessário estimular aquelas atitudes que constituem a “espiritualidade do evangelizador”. Está especificado, no Artigo 43, que do evangelizador exige-se uma profunda mística cristã e missionária, que tenha força para envolvê-lo totalmente, ajudando-o a renovar as expressões do anúncio, o ardor evangélico e a busca de novos métodos. Mística que o auxilia a sintetizar as coisas do coração e da razão, tornando-o capaz de entregar a vida toda pela causa do Reino, a exemplo de Jesus, como prova maior de seu amor ao Pai e a seus irmãos. Mística que lhe dá coragem e audácia para exercer sua insubstituível missão de profeta e homem de Deus hoje.

A partir de uma síntese da vigésima nona questão (respostas em anexo) – “Jesus Cristo, fonte da espiritualidade cristã, que tipo de líder foi?” – apresentaremos termos mais citados nas respostas. Dentre eles, destacamos:

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– líder carismático;</li> <li>– misericordioso;</li> <li>– servidor;</li> <li>– decidido;</li> <li>– compreensivo;</li> <li>– amigo;</li> <li>– animador;</li> <li>– com autoridade;</li> <li>– ouvinte;</li> <li>– autêntico;</li> <li>– amoroso;</li> <li>– comprometido;</li> <li>– honesto;</li> <li>– justo;</li> <li>– compassivo;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– desprendido;</li> <li>– pacificador;</li> <li>– bom pastor;</li> <li>– altruísta;</li> <li>– libertador;</li> <li>– humilde;</li> <li>– verdadeiro;</li> <li>– atencioso;</li> <li>– valorizador do humano;</li> <li>– companheiro;</li> <li>– caridoso;</li> <li>– redentor;</li> <li>– anunciado Reino de Deus;</li> <li>– decidido;</li> <li>– salvador.</li> </ul> |
|--|---|

Pode-se perceber que os futuros padres – presbíteros têm internalizados esses conceitos sobre a pessoa de Jesus Cristo e são eles que fundamentam a formação para o exercício da liderança.

Se esses conceitos são orientadores da prática da espiritualidade e Jesus Cristo é o modelo dessa espiritualidade, pode-se afirmar que eles contribuem para uma visão integral do ser humano, para o desenvolvimento da competência interpessoal, para criar um clima de maior união, comunhão, fraternidade, inter-relação e compreensão; ajuda a compreender os movimentos dos grupos e dos fenômenos sociais, além de contribuir para o desenvolvimento de uma liderança transformadora. Portanto, esses termos funcionam como pano de fundo da vivência da espiritualidade, se e quando ela acontece tem esse fio condutor. Há possibilidade de que sejam somente conceitos que não estejam vinculados



com a vivência prática. Contudo, a partir das respostas das questões objetivas, nota-se uma correlação entre os conceitos e a prática da espiritualidade.

Segundo o dicionário da Academia Real Espanhola, líder (do inglês *leader*, guia) é aquela pessoa a quem um grupo segue, reconhecendo-a como chefe ou orientadora. A liderança se aplica tanto à esfera social e cívica quanto à religiosa. Nasce da mesma condição humana e tem necessidades, para a sua sobrevivência, de alguns dirigentes tanto políticos quanto religiosos que a guiem, orientem e iniciem.

Na Bíblia, quando o povo de Israel é libertado da opressão do Egito, no Êxodo, Javé pede ao povo que viva uma sociedade alternativa à que vivia sob domínio do Faraó, que quer dizer uma sociedade de iguais, onde os que governam estão a serviço do povo (Ex 20). Os profetas instigam os reis de Israel para que pratiquem o direito e a justiça (2 Sm 8,15; Jr 22,15). Porém, como os reis não cumprem com esta função, é anunciado o Ungido-Messias que as realizará (Is 9,6; Is 11,3-5; cf. Is 61). Os profetas lançam suas invectivas contra os maus pastores de Israel que se apascentam a si mesmos e abusam das ovelhas (Ez 34) e profetizam que Javé enviará um “bom pastor”. Jesus será um bom pastor que dá a vida pelas ovelhas (Jo, 10), que rechaça nas tentações o messianismo do poder (Mt 4,1; Lc 4, 1-13) e exorta os seus discípulos a não serem como os reis deste mundo que abusam das nações e se fazem chamar de benfeitores (Lc 21, 25-26). As duras invectivas contra os escribas e fariseus são uma advertência a toda liderança humana (Mt 23). Para que nenhum líder se ensoberbeça, escolhe Pedro como rocha-forte de sua Igreja (Mt 16, 18-19).

A fé deveria servir para que nenhuma liderança terrena fosse absolutizada, seja civil ou religiosa, para orientar a autoridade para o serviço incondicional ao povo, para fazê-la solidária, sobretudo com os mais excluídos, além de todo interesse pessoal ou partidário, para manter a utopia profética do reino de Deus, para que a liderança não seja alienante, mas libertadora. Segundo a história da Igreja primitiva, ela viveu sob a direção dos apóstolos eleitos por Jesus para continuar a sua obra, revestida da força do Espírito Santo em Pentecostes (Hb 2). A liderança apostólica é evangélica e martirial. Pedro e Paulo morrem em Roma e o Bispo de Roma será o Vigário de Pedro, o que faz as vezes de Pedro na Igreja. A imposição das mãos e o dom do Espírito consagram os novos líderes da Igreja institucional, constituindo o que logo será chamado de hierarquia eclesial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados da pesquisa, parece possível afirmar que a espiritualidade realmente contribui para a formação dos futuros padres, uma vez que a vivência da mesma traz elementos significativos que permitem integrar o inter e o intrapessoal.

Do ponto de vista intrapessoal, a vivência da espiritualidade, segundo as respostas da pesquisa realizada, contribui para o autoconhecimento, a compreensão do significado mais profundo das coisas, para esclarecer sua posição no cosmos; propicia visões transpessoais de bondade, justiça, verdade, generosidade, sacrifício; supera o imediatismo e a superficialidade. Também favorece uma visão e entendimento holístico (física, emocional, intelectual e espiritualmente) do humano.

No que se refere à dimensão interpessoal, nota-se que a espiritualidade sinaliza para uma contribuição na lida e resolução de conflitos, para um maior comprometimento

com a alteridade, para um envolvimento com as questões da humanidade, com elevado senso de comprometimento, dedicação no trabalho de formação, união e cultivo de momentos e instituições comunitárias (família, grupos), visando mudanças profundas. Propicia, ainda, relações de amizades sinceras e verdadeiras. Nota-se, também, que a espiritualidade contribui para um livre exercício da ação profética, significando um posicionamento corajoso em matéria de justiça, um comprometimento diante de questões emergentes na sociedade como a fome, a pobreza, o desemprego, o meio ambiente. Dá elementos para o futuro padre –presbítero entender e conviver com os mais variados tipos de pessoas e grupos, ou seja, ajuda na formação da competência interpessoal, contribui para um amadurecimento da fé em Deus e em seu Reino, significando uma disposição ao serviço de forma humilde e simples. Ainda, faz com que o exercício da autoridade, uma vez fecundada pela espiritualidade, seja de serviço.

Apesar de a pesquisa indicar um certo alinhamento entre as diretrizes (metas, objetivos) com as respostas dos formandos sobre a sua vivência prática da espiritualidade, aparecem nas respostas algumas sugestões e constatações importantes, como: pôr à disposição mais orientadores espirituais, vincular espiritualidade com questões sociais, propiciar mais momentos de espiritualidade pessoal e em grupo, organizar encontros em grupos para partilha e discussão em torno das práticas espirituais, conciliar melhor as dimensões da fé e razão, contemplação e missão. Parece, a partir das sugestões, haver uma sensação ou busca de maior partilha e vivência em grupo da espiritualidade.

Algumas associações e/ou diferenças em torno da terminologia espiritualidade parecem-nos importantes para concluir esse trabalho. Entre elas, a fé e a oração.

Um dos limites do trabalho foi o fato de não ter sido possível a aplicação e/ou acompanhamento de vivências espirituais com as pessoas pesquisadas. Outro limite é o fato de se tratar de um tema de cunho mais qualitativo e introspectivo.

Encontrou-se grande dificuldade quanto à delimitação do tema diante da complexidade que o envolve e pelo fato de estarmos desenvolvendo a pesquisa em uma instituição hierárquica, com grande diversidade e multiplicidade e vários âmbitos, especialmente quanto à espiritualidade e à formação dos seus futuros líderes.

O tema propiciou para nosso grupo uma busca de compreensão da espiritualidade, do processo formativo pelo qual passam os futuros padres, futuros líderes religiosos. Ajudou, ainda, a clarear o papel de líderes religiosos; propiciou uma compreensão mais desmistificada tanto em relação à espiritualidade quanto ao processo formativo dos futuros padres; sinalizou para a abrangência da função social do líder religioso; deu um entendimento da espiritualidade de forma mais encarnada no cotidiano, com forte vinculação entre fé e prática.

Diante desse contexto, notamos que o tema é um potencial que pode ser aplicado a várias outras instituições fora dos meios religiosos. Notamos que o perfil do futuro padre, que se pretende formar, encaixa-se perfeitamente nas características e perfil de todo e qualquer líder. E, ainda, nas relações de grupo, percebe-se que o elemento da espiritualidade é um elemento unificador, ajuda no entendimento das diferenças, na compreensão, na acolhida e no respeito.

## REFERÊNCIAS

- ANCILLI, E. *Diccionario de espiritualidad*. Barcelona: Herder, 1987. tomo 2.
- BLOCH, D. P.; RICHMOND, L. J. *The quest for self in work: connection between spirit and career*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 1996.
- COMPÊNDO DO VATICANO II: Constituições, decretos e declarações. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CONVERGÊNCIA – Revista mensal as Conferência dos Religiosos do Brasil (CRB), ISSN 0010-8162 – Rio de Janeiro, ano 41, n. 396, out. 2006.
- DIRETRIZES gerais da ação evangelizadora da Igreja no Brasil 2003-2006 – 71. São Paulo: Paulinas, 2003.
- DAL MORO, Sérgio M (OFMCap). *Com coração e inteligência: formação para a vida consagrada*. Petrópolis: Suliani Editografia, 2005.
- ELKINS, D. N. et al. Toward a humanistic-phenomenological spirituality. *Journal of Humanistic Psychology*, 28, 1988.
- FÁBRIS, Márcio dos Anjos (Org.). *Novas gerações e vida religiosa*. Aparecida: Editora Santuário, 2004.
- FORMAÇÃO DOS PRESBÍTEROS DA IGREJA DO BRASIL – 55 CNBB, 2005.
- GROM, B. *Psychology of religion. Annual Review of Psychology*, 39 – 1994.
- KEARNS, Lourenço. *A teologia da vida consagrada*. Aparecida, SP: Editora Santuário, 1999.
- MOSCOVICI, Fela, *Desenvolvimento Interpessoal*. 14. ed.. RJ: José Olympio, 2004
- PACOT, Simone. *A evangelização das profundezas: nas dimensões psicológica e espiritual*. Aparecida, SP: Editora Santuário, 2001.
- PROJETO NACIONAL DE EVANGELIZAÇÃO (2004 – 2007) – DOC. 72 DA CNBB.  
<http://www.cnbbo2.org.br/>.
- SIQUEIRA, Elizabeth Madureira, *História de Mato Grosso, da ancestralidade aos dias atuais*. Entrelinhas: Cuiabá, 2002.
- SANCHES, A. R.; FERNANDEZ M. V. (Eds.). *O reto da convergência dos sistemas formativos e a mellora da qualidade da formación*, Editora: Universidade de Santiago de Compostela, 2000.
- ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *QS – Inteligência espiritual*. RJ: Record, 2002.

## Anexo I



### Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos

#### PROGRAMA DE FORMAÇÃO BÁSICA DE COORDENADORES EM DINÂMICA DOS GRUPOS

**Didatas:** Paulo R. Helrighel (Núcleo PR) e Gládis Z. Suliani (Núcleo RS).

**Pesquisadores:** Alcenita, Carol, Clarissa, Cristiane, Edson e Lucimare.

---

**Tema:** A contribuição da espiritualidade cristã católica na formação dos futuros líderes religiosos – padres.

**Objetivo:** Identificar a contribuição da espiritualidade cristã católica na formação dos futuros líderes religiosos.

---

| <b>Questão norteadora:</b><br><i>A minha vivência da espiritualidade cristã contribui, na prática:</i>   | <b>Às vezes</b> | <b>Quase sempre</b> | <b>Sempre</b> | <b>Nunca</b> |
|--|-----------------|---------------------|---------------|--------------|
| 1. para um crescimento e uma experiência espiritual profunda.  |                 |                     |               |              |
| 2. para uma compreensão das minhas emoções e sentimentos.  |                 |                     |               |              |
| 3. no desenvolvimento do meu potencial intelectual.  |                 |                     |               |              |
| 4. para uma relação de respeito, valorização e integração da minha corporeidade.                         |                 |                     |               |              |
| 5. na melhoria das relações com os outros.   |                 |                     |               |              |
| 6. para um exercício de poder com conotação autoritária.   |                 |                     |               |              |
| 7. para compreender e solucionar os momentos de crises, divisões e mal-entendidos na convivência grupal. |                 |                     |               |              |
| 8. para um afastamento de consumismos/vícios/materialismo.   |                 |                     |               |              |
| 9. para iluminar os momentos de crise vocacional e existencial.  |                 |                     |               |              |
| 10. na minha participação concreta na vida da comunidade, dos grupos e do mundo.                         |                 |                     |               |              |
| 11. para o desenvolvimento de uma liderança servidora.   |                 |                     |               |              |
| 12. para perdoar os erros das pessoas e a não guardar ressentimentos.                                    |                 |                     |               |              |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 13. para uma vivência ética e a partir de valores.   |  |  |  |  |
| 14. para um genuíno testemunho de humildade e simplicidade.  |  |  |  |  |
| 15. para um livre exercício da ação profética, podendo significar um posicionamento corajoso em matéria de justiça.  |  |  |  |  |
| 16. para uma atitude de compromisso diante da fome, da pobreza, do desemprego, das doenças, do meio ambiente, etc.   |  |  |  |  |
| 17. para o desenvolvimento da minha competência interpessoal (condições e segurança para entender e conviver com pessoas e grupos dentro e fora do seminário). |  |  |  |  |
| 18. para um maior entendimento dos movimentos de grupo.  |  |  |  |  |
| 19. para a compreensão e assimilação dos conteúdos das disciplinas na faculdade.   |  |  |  |  |
| 20. para uma vida de auto-realização.  |  |  |  |  |
| 21. para diminuir o <i>stress</i> , a correria, o ativismo e as preocupações desnecessárias.   |  |  |  |  |
| 22. para reavivar e alimentar a vocação.   |  |  |  |  |
| 23. para desenvolver em mim um compromisso com a humanidade, com o universo, com o cosmos.   |  |  |  |  |
| 24. para uma maior capacidade de auto-domínio.   |  |  |  |  |
| 25. para um amadurecimento da fé em Deus e compromisso com seu Reino   |  |  |  |  |
| 26. para o estabelecimento de relações de amizades sinceras e verdadeiras.   |  |  |  |  |

### QUESTÕES ABERTAS

27. Você está satisfeito com a formação espiritual no seu processo formativo? O que poderia ser melhor?

28. Que palavras você associa com espiritualidade?

29. Jesus Cristo, fonte da espiritualidade cristã, que tipo de líder foi?

## ANEXO II

### Tabulação dos dados

#### TABELAÇÃO PESQUISA COM SEMINARISTAS

DATA DA APLICAÇÃO: 18/10/2006

TAMANHO TOTAL DA AMOSTRA: 68

| QUESTÃO NORTEADORA:  | Às vezes | %      | Quase sempre | %      | Sempre | %      | Nunca |
|--|----------|--------|--------------|--------|--------|--------|-------|
| <b>A MINHA VIVÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE CRISTÃ CONTRIBUI, NA PRÁTICA:</b>   |          |        |              |        |        |        |       |
| 1. Para um crescimento e uma experiência espiritual profunda.  | 2        | 2,99%  | 9            | 13,43% | 55     | 82,09% | 0     |
| 2. Para uma compreensão das minhas emoções e sentimentos.  | 7        | 10,45% | 31           | 46,27% | 29     | 43,28% | 0     |
| 3. No desenvolvimento do meu potencial intelectual.  | 10       | 14,93% | 15           | 22,39% | 41     | 61,19% | 1     |
| 4. Para uma relação de respeito, valorização e integração da minha corporeidade.   | 6        | 8,96%  | 14           | 20,90% | 45     | 67,16% | 1     |
| 5. Na melhoria das relações com os outros.   | 0        | 0,00%  | 16           | 23,88% | 48     | 71,64% | 2     |
| 6. Para um exercício de poder com conotação autoritária.   | 16       | 23,88% | 9            | 13,43% | 14     | 20,90% | 28    |
| 7. Para compreender e solucionar os momentos de crises, divisões e mal-entendidos na convivência grupal.   | 9        | 13,43% | 24           | 35,82% | 34     | 50,75% | 0     |
| 8. Para um afastamento de consumismos/vícios/materialismo.   | 12       | 17,91% | 23           | 34,33% | 30     | 44,78% | 2     |
| 9. Para iluminar os momentos de crise vocacional e existencial.  | 9        | 13,43% | 9            | 13,43% | 47     | 70,15% | 1     |
| 10. Na minha participação concreta na vida da comunidade, dos grupos e do mundo.   | 4        | 5,97%  | 17           | 25,37% | 46     | 68,66% | 0     |
| 11. Para o desenvolvimento de uma liderança servidora.   | 4        | 5,97%  | 14           | 20,90% | 47     | 70,15% | 1     |
| 12. Para perdoar os erros das pessoas e a não guardar ressentimentos.  | 7        | 10,45% | 20           | 29,85% | 39     | 58,21% | 0     |
| 13. Para uma vivência ética e a partir de valores.   | 6        | 8,96%  | 18           | 26,87% | 41     | 61,19% | 0     |
| 14. Para um genuíno testemunho de humildade e simplicidade.  | 8        | 11,94% | 18           | 26,87% | 41     | 61,19% | 0     |
| 15. Para um livre exercício da ação profética, podendo significar um posicionamento corajoso em matéria de justiça.  | 8        | 11,94% | 16           | 23,88% | 43     | 64,18% | 0     |
| 16. Para uma atitude de compromisso diante da fome, da pobreza, do desemprego, das doenças, do meio ambiente, etc.   | 10       | 14,93% | 23           | 34,33% | 33     | 49,25% | 0     |
| 17. Para o desenvolvimento da minha competência interpessoal (condições e segurança para entender e conviver com pessoas e grupos dentro e fora do seminário). | 4        | 5,97%  | 21           | 31,34% | 42     | 62,69% | 0     |
| 18. Para um maior entendimento dos movimentos de grupo.  | 11       | 16,42% | 30           | 44,78% | 25     | 37,31% | 1     |
| 19. Para a compreensão e assimilação dos conteúdos das disciplinas na faculdade.   | 14       | 20,90% | 28           | 41,79% | 19     | 28,36% | 6     |
| 20. Para uma vida de auto-realização.  | 5        | 7,46%  | 13           | 19,40% | 42     | 62,69% | 5     |
| 21. Para diminuir o stress, a correria, o ativismo e as preocupações desnecessárias.   | 12       | 17,91% | 20           | 29,85% | 30     | 44,78% | 5     |
| 22. Para reavivar e alimentar a vocação.   | 0        | 0,00%  | 3            | 4,48%  | 63     | 94,03% | 1     |
| 23. Para desenvolver em mim um compromisso com a humanidade, com o universo, com o cosmos.   | 8        | 11,94% | 19           | 28,36% | 39     | 58,21% | 1     |
| 24. Para uma maior capacidade de auto-domínio.   | 6        | 8,96%  | 23           | 34,33% | 35     | 52,24% | 1     |
| 25. Para um amadurecimento da fé em Deus e compromisso com seu Reino   | 0        | 0,00%  | 2            | 2,99%  | 65     | 97,01% | 0     |
| 26. Para o estabelecimento de relações de amizades sinceras e verdadeiras.   | 1        | 1,49%  | 21           | 31,34% | 45     | 67,16% | 0     |

## Aspectos comportamentais do líder que influenciam no desempenho da equipe

ANAÍ DA SILVA VARGAS  
CARLOS MAR AYC CAMPELO  
IRON APARECIDO SANTANA  
JOSIANE GIMENES  
KELLY REGINA CARVALHO NUNES



*Dedicamos este trabalho  
às pessoas que  
dedicaram precioso período do seu tempo  
para participar de nossa pesquisa.*

*Sem elas,  
não teríamos conseguido subsídios  
para a realização desta pesquisa.*

**Resumo** – Este trabalho tem por objetivo apresentar os resultados e conclusões de uma pesquisa de campo, aplicada em três empresas sediadas em Cuiabá/MT. A temática baseia-se na análise de seis comportamentos essenciais dos líderes, que são: comunicação, confiança, desenvolvimento interpessoal, liderança, participação e saber ouvir. Na primeira parte do trabalho, são apresentadas as contribuições teóricas de vários autores na conceituação e melhores práticas de cada comportamento. Na segunda parte, são demonstrados os resultados da pesquisa através de quadros e gráficos, com a tabulação geral e análise feita pela equipe de trabalho. Por fim, efetuamos a análise dos resultados encontrados e, de antemão, percebemos que a chave-mestra para a melhoria das relações de trabalho do líder com seus liderados visando ao alcance de melhores resultados chama-se desenvolvimento interpessoal.

**Abstract** – Objective this project is to show the results and conclusions about field's research applied in three headquarters companies in Cuiabá/MT, whose thematic it is based on the analysis of six essential behaviors of the leaders: communication, confidence, interpersonal development, leadership, participation, to know listening. In the first part of the project, we wrote the theoretical contributions of some authors in the definition and better practical of each behavior. In the second part, we showed results research through pictures and graphs with the general analysis of each leader analyzed for its team of work. Finally, we made the analysis of the results and we perceive that the key master for the improvement of the relations of work of the leader with his team work is interpersonal development.



## SUMÁRIO

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| <b>1</b>  | <b>Introdução</b> .....                            | 5  |
| <b>2.</b> | <b>Justificativa</b> .....                         | 6  |
| <b>3.</b> | <b>Objetivo</b> .....                              | 6  |
| 3.1.      | Objetivos específicos .....                        | 6  |
| <b>4.</b> | <b>Aspectos comportamentais dos líderes</b> .....  | 7  |
| 4.1.      | Comunicação.....                                   | 7  |
| 4.2.      | Confiança .....                                    | 10 |
|           | 4.2.1. Confiança como base da liderança.....       | 10 |
|           | 4.2.2. Tipos de confiança .....                    | 10 |
| 4.3.      | Desenvolvimento Interpessoal.....                  | 11 |
|           | 4.3.1. Aquisição de competência interpessoal.....  | 13 |
| 4.4.      | Liderança.....                                     | 14 |
|           | 4.4.1. Funções da liderança .....                  | 14 |
|           | 4.4.2. Estilos de liderança.....                   | 15 |
| 4.5.      | Participação .....                                 | 15 |
|           | 4.5.1. Participação como base do crescimento ..... | 15 |
|           | 4.5.2. Participação e suas dimensões.....          | 16 |
|           | 4.5.3. Representação e participação .....          | 16 |
| 4.6.      | Saber ouvir .....                                  | 16 |
| <b>5.</b> | <b>Pesquisa aplicada</b> .....                     | 18 |
| 5.1.      | Amostragem da Pesquisa .....                       | 18 |
| 5.2.      | Instrumento da coleta de dados .....               | 18 |
| 5.3.      | Estrutura do questionário .....                    | 19 |
| 5.4.      | Procedimento para a coleta de dados .....          | 23 |
| 5.5.      | Procedimento para a análise dos dados.....         | 23 |
| <b>6.</b> | <b>Análise dos resultados da pesquisa</b> .....    | 24 |
| <b>7.</b> | <b>Considerações finais</b> .....                  | 38 |
|           | <b>Referências</b> .....                           | 40 |
|           | <b>Anexos</b> .....                                | 41 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Resultado geral dos comportamentos analisados ..... | 25 |
| Gráfico 2 – Resultado do Líder A .....                          | 27 |
| Gráfico 3 – Resultado do Líder B .....                          | 28 |
| Gráfico 4 – Resultado do Líder P .....                          | 30 |
| Gráfico 5 – Resultado do Líder R .....                          | 31 |
| Gráfico 6 – Resultado do Líder L .....                          | 33 |
| Gráfico 7 – Resultado do Líder J .....                          | 34 |
| Gráfico 8 – Resultado do Líder I .....                          | 36 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Resultado geral dos comportamentos analisados..... | 25 |
| Quadro 2 – Resultado do Líder A .....                         | 27 |
| Quadro 3 – Resultado do Líder B .....                         | 29 |
| Quadro 4 – Resultado do Líder P .....                         | 30 |
| Quadro 5 – Resultado do Líder R .....                         | 32 |
| Quadro 6 – Resultado do Líder L .....                         | 33 |
| Quadro 7 – Resultado do Líder J .....                         | 35 |
| Quadro 8 – Resultado do Líder I.....                          | 36 |

## INTRODUÇÃO

O estudo para o conhecimento da liderança é amplo e, ao mesmo tempo, deficiente para uma compreensão completa e utilizável na prática. Muitas teorias têm sido elaboradas a respeito da liderança a partir de um foco de atenção ou abordagem predominante.

A liderança associa-se a estímulos e incentivos que promovem a motivação das pessoas para o alcance dos objetivos comuns, apresentando papel relevante nos processos de formação, transmissão e mudança da cultura organizacional.

Um líder é a pessoa do grupo a quem foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. E a maneira pela qual uma pessoa, numa posição de líder, influencia as demais pessoas no grupo é chamada de estilos de liderança (Moscovici, 2002).

Pensamos que uma abordagem ao tema “desenvolvimento pessoal do líder” deve ser feita passo a passo e seqüencialmente. Técnicas que prometam “resultados rápidos e fáceis”, provavelmente, não se baseiam em princípios corretos.

Entendemos que a verdadeira capacidade e o desenvolvimento de habilidades estão ligados aos princípios regentes; quando os observamos, adquirimos a força necessária para rompermos com o passado, vencermos hábitos antigos, alterarmos nossos paradigmas e alcançarmos a grandeza essencial e a eficácia interpessoal.

Não vivemos sozinhos, isolados de outras pessoas. Nascemos em famílias, crescemos em sociedades; tornamo-nos alunos em escolas, membros em organizações. Uma vez iniciada nossa vida profissional, descobrimos que nosso trabalho exige interação frequente e eficaz com os outros. Se não aprendermos e não aplicarmos princípios e comportamentos adequados em relação à eficácia interpessoal, ou à competência interpessoal, podemos estar certos de que nosso progresso se tornará lento ou cessará.

Assim, vamos analisar atitudes e comportamentos desejáveis nos líderes, que nossa pesquisa trouxe com muita riqueza de conteúdos, examinando as atitudes e comportamentos, habilidades e estratégias necessárias à criação e manutenção de relações de confiança com os liderados. Na verdade, uma vez que os líderes se tornam independentes, o maior desafio é ser capaz de uma interdependência eficaz também com os liderados. Para isso, faz-se necessário praticar a empatia e a sinergia em esforços para que os líderes se tornem mais pró-ativos e produtivos e, assim, transmitam esses comportamentos aos seus liderados.

Stephen Covey acredita que a liderança é baseada em princípios, relata que a base de uma boa interação com os liderados e pessoas em geral é a confiança. Diz a autora que a confiança é a conta bancária emocional entre duas pessoas, que lhes permite chegar a um acordo de desempenho ganha/ganha. Se existe confiança entre duas pessoas, baseada na confiabilidade de cada uma, elas poderão gozar de uma comunicação clara, de empatia, sinergia, e de interdependência produtiva. Mas, se houver falha de caráter, será necessário fazer e manter promessas para aumentar a segurança interna, para aperfeiçoar as habilidades e reconstruir uma relação de confiança.

Assim, este trabalho se baliza em competências essenciais para um bom desempenho da liderança, quais sejam: comunicação, saber ouvir, participação, confiança, desenvolvimento interpessoal. Podemos constatar que todos caminham em congruência; o ideal é que todos tenham estas habilidades na arte do gerenciamento, para influenciar no melhor desempenho das equipes. Por meio de uma pesquisa de campo, levantamos quais os comportamentos dos líderes que impactam no desempenho dos seus liderados. Este estu-

do avalia o comportamento da liderança, que está presente em diferentes instituições em que realizamos a pesquisa.

## 2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, as habilidades *comunicação, confiança, desenvolvimento interpessoal, liderança, participação e saber ouvir* vêm sendo bastante discutidas em todas as áreas do conhecimento. No entanto, por mais que essas habilidades sejam objeto de diversos estudos, realizados por meio de variadas metodologias e estratégias, que visam torná-las eficientes, os problemas relacionados ao desenvolvimento interpessoal, alinhado à participação e confiança, geram entraves nas organizações não na parte técnico-operacional, mas no alcance de resultados, com satisfação de todos os participantes do processo, principalmente no tocante à motivação.

Muitas organizações buscam alcançar resultados, treinando as equipes no tocante aos processos técnico-operacionais, não dando a devida importância aos processos que envolvem relacionamento humano. Hoje em dia, por meio de diversos estudos, as novas organizações e as que querem manter-se competitivas estão voltando a usar o setor de recursos humanos para desenvolverem em seus colaboradores a capacidade de gerir seus relacionamentos e, assim, diminuir o nível de estresse dos membros de sua equipe para obter resultados melhores e com menos custos. O “jeito” de impulsionar a organização para frente, hoje, não é o mesmo de antigamente.

Os que percebem isso e se adaptam alcançam sucesso. Os demais correm perigo. Temos provas disso nas pesquisas realizadas nos últimos vinte anos, que mostram que os colaboradores têm desejos de satisfação muito simples. Assim, mediante vários aspectos, questionamos: Estarão as organizações e empresas favorecendo o relacionamento interpessoal de seus colaboradores de modo a valorizar as habilidades dos mesmos? Como os colaboradores se referem ao processo de comunicação da organização onde exercem suas atividades profissionais?

Para que os colaboradores se envolvam mais (para que eles estejam mais comprometidos), são chamados pelos líderes para que participem mais das decisões? No intuito de responder aos questionamentos efetuados, elaboramos esta pesquisa que, ao coletar dados da realidade dos trabalhadores, demonstra a importância do processo de comunicação, confiança, desenvolvimento interpessoal, liderança, participação e saber ouvir nas organizações empresariais.

## 3 OBJETIVOS

### 3.1 Geral

Identificar aspectos comportamentais do líder que influenciam no desempenho da equipe e quais habilidades se podem desenvolver para obter melhores resultados.

### 3.2 Específicos

- Oferecer subsídios para que o líder reavalie suas atitudes e comportamentos, despertando a necessidade da melhoria nas relações dele com a equipe;
- Detectar o comportamento interpessoal dos líderes com seus liderados;
- Verificar as melhores práticas comportamentais da liderança que impactam as relações interpessoais nas organizações.

## 4 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DOS LÍDERES

Atualmente, as organizações vêm investindo no desenvolvimento de suas equipes de trabalho para continuarem sendo competitivas e garantirem a sua permanência no mercado. O líder passa a estar em evidência e desempenha papel decisivo nos resultados pelo seu estilo de liderança, suas habilidades e suas competências as quais influenciam diretamente nos desempenhos das equipes.

Sem dúvida, há algumas características pessoais que facilitam o desempenho do líder em determinadas situações (e não em outras) e que podem ser desenvolvidas.

Se o foco de atenção é deslocado para a liderança, então, o objetivo principal de estudo passa a ser a relação, o comportamento interpessoal entre líder e liderados, entre a pessoa que influencia e as pessoas que são influenciadas. Esse aspecto dual indica a característica dinâmica da liderança, pois sem liderados não há líderes, e enfatiza o cerne do problema como sendo a maneira como está sendo conduzido esse relacionamento interpessoal (líder versus liderados).

Baseados na importância dos líderes para as organizações, elencamos alguns comportamentos essenciais para o desenvolvimento dos mesmos e de suas equipes de trabalho. Com isso, conceituamos a seguir os principais comportamentos que utilizamos como base do nosso estudo.

### 4.1 Comunicação

Uma das competências mais importantes para qualquer profissional e o próprio líder é a comunicação. Ela é essencial à vida, sendo um processo dinâmico, subjacente à existência, ao crescimento, à modificação, ao comportamento de todos os seres vivos, indivíduos ou organizações. Nós, humanos, nos comunicamos a todo o momento, muitas vezes sem pensar neste processo. Falamos, ouvimos, lemos, apontamos, desenhamos, gesticulamos a fim de que nossos pensamentos sejam conhecidos por outra pessoa. “A comunicação está para o relacionamento, assim como a respiração está para a vida” (Sater apud Peixoto, 2004, p. 58).

O líder envia e recebe, diariamente, um grande número de mensagens orais, escritas e não-verbais, tendo que ser claro, objetivo e fazer da comunicação uma competência para seu desenvolvimento profissional, atuando como gerente de informações. Para este profissional é imprescindível que tenha habilidades ao comunicar-se com seus clientes externos e internos e seus colaboradores.

Segundo Peter Druker, citado por D'Elia (2003, p. 51), pesquisas mostram que 60% dos problemas administrativos e de liderança resultam de ineficiência na comunicação.

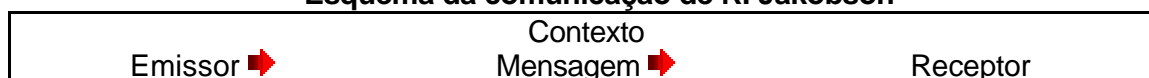
O mundo sempre tratou bem quem se comunica bem e, atualmente, isso se tornou evidente. O líder tem o desafio de dominar o processo de comunicação.

Segundo Idalberto Chiavenato, a comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa, e seus líderes devem dar a máxima prioridade a este assunto.

Como agente facilitador no gerenciamento das informações, o líder deve priorizar a comunicação como uma ferramenta estratégica poderosa utilizada pelas organizações nos dias de hoje para enfrentar a competição acirrada no mundo dos negócios, já que, através dela, traduzimos quem somos, o que sentimos e como enxergamos o mundo.

Pacheco referencia o grande cientista russo Roman Jakobson (1960), ilustrando que, para a comunicação acontecer de maneira eficaz, é necessário um conjunto de elementos formados por um emissor (ou remetente), que produz e emite uma determinada mensagem, dirigida a um receptor (ou destinatário). Para que a comunicação se processe efetivamente entre estes dois elementos, a mensagem deve ser recebida e decodificada pelo receptor, por isso é necessário que ambos estejam dentro do mesmo contexto; devem utilizar um mesmo código (conjunto de símbolos) e devem estabelecer um efetivo contato através de um canal de comunicação.

#### Esquema da comunicação de R. Jakobson



Fonte: *A importância da comunicação verbal no cotidiano do profissional nas organizações* (Pacheco, Simone A. F., p. 9) – (Adaptação pelos autores).

Do ponto de vista de Eltz, comunicar implica compreensão. De origem latina “communicare”, comunicar significa “pôr em comum”, compreender. Embora haja o processo de comunicação, existe a discordância antes mesmo de a mensagem ser emitida. Comunicar é entender e fazer entender-se.

Passadori apud Pacheco (2005, p.11) menciona que todos podem falar bem, alguns com mais dificuldades que outros, mas com crença, esforço, treino e dedicação, não há barreiras que não possam ser superadas.

O processo de comunicação é relativamente simples, porém existem muitas interferências no processo, que chamamos obstáculos ou barreiras que impedem que a mensagem original seja igual à mensagem final. Por exemplo, o emissor envia a mensagem ao receptor que a recebe, porém a comunicação não é compreendida como o emissor pensou inicialmente. Alguns destes obstáculos são encontrados no emissor, outros no receptor ou nos dois, dificultando a eficácia da comunicação. Eis alguns exemplos:

##### *a) Ausência de objetividade, de clareza*

Ao enfrentarmos um processo de comunicação, temos a tendência de complicá-lo e dificultá-lo. Resgatando tabus e nosso sistema de proibições, e felizmente, na maioria das vezes, as coisas são mais simples do que imaginamos (Fábio Eltz, p. 51).

A falta de objetividade do emissor ao enviar a mensagem é um dos obstáculos mais frequentes no processo de comunicação. Alguns emissores fazem rodeios para sim-

ples informações, dificultando o entendimento do receptor. Informações que são simples passam a ser complexas, pois o sentido principal da mensagem se perde em meio a outras informações desnecessárias.

*b) Desatenção/desinteresse/pressa*

Estes obstáculos têm muito a ver com o interesse do receptor na mensagem. As opiniões e atitudes do receptor fazem com que só ouça ou leia o que lhe interessa ou ouça a mensagem de modo a fazê-la coincidir com a sua opinião, mesmo sendo o conteúdo contrário. Como não existe o interesse na mensagem, o receptor fica desatento e tem pressa para conclusão da mesma. Permanece indiferente ao que ocorre à sua volta, mantendo-se “longe”, num momento em que é necessária a sua participação.

*c) Timidez*

O medo e os tabus nos impedem de vivenciarmos a comunicação como um atributo natural do ser humano (Fábio Eltz, p. 51).

A timidez é uma característica pessoal que inibe e bloqueia os canais de comunicação. Uma pessoa tímida sente-se insegura em externar sua mensagem. Mesmo dominando o assunto, falta-lhe segurança para desenvolver a comunicação de maneira eficaz.

*d) Bagagem cultural diferente*

Em uma organização, os funcionários geralmente têm formação diferenciada e, conseqüentemente, diferentes padrões de linguagem. É importante ressaltar, então, que as palavras significam coisas diferentes para pessoas diferentes. Idade, educação e formação cultural são variáveis que influenciam a linguagem que uma pessoa usa e as definições que ela dá às palavras. Jargões e termos especializados numa mensagem, quando utilizados em uma comunidade diferente, prejudicam a eficácia da comunicação, pois os códigos são desconhecidos pelo receptor.

*e) Bloqueio emocional/clima hostil*

As emoções ajudam a gravar ou a repelir as mensagens. Quando há clima hostil entre o emissor e o receptor, os preconceitos, isto é, as idéias já concebidas a respeito do outro influenciam a percepção, prejudicando a efetivação da comunicação. Tudo o que o outro diz é rebatido, sem ao menos ouvir o que está sendo dito. Em algumas situações, existe a competição que leva as pessoas a um monólogo a dois. Cada um corta a palavra do outro, sem ao menos ouvir o que está sendo dito e fazendo questão de ser ouvido, ou seja, ninguém ouve ninguém.

*f) Ausência de feedback/retorno*

*Feedback* é uma palavra inglesa, que traduzida significa realimentação. É o retorno que é dado no processo de comunicação. O *feedback* é a única alternativa existente para se ter certeza de que fomos claros em nossa expressão. Para ter o *feedback*, é bom questionar se está sendo compreendido, se está sendo claro. A ausência do *feedback* é um obstáculo na comunicação, pois através dele é que se pode verificar o desempenho da comunicação.

## 4.2 Confiança

Podemos conceituar confiança como uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista. Essa expectativa pode ser expressa por palavras, ações ou decisões.

Na medida em que conhecemos alguém, e o relacionamento amadurece, começamos a acreditar na nossa capacidade de formar uma expectativa positiva.

As dimensões básicas que fundamentam a confiança seriam a integridade, a competência, a consistência, a lealdade e a abertura.

Na integridade estão referidas a honestidade e a confiabilidade.

A competência seriam as habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais do indivíduo. É preciso acreditar que a pessoa tenha essas virtudes para realizar aquilo que está prometendo.

A consistência se relaciona com segurança, previsibilidade e a capacidade de julgamento que uma pessoa demonstra nas situações. A inconsistência entre palavras e as ações reduzem a confiança.

A lealdade é o dispositivo de proteção e defesa à outra pessoa. Nessa condição você acredita que a pessoa não agirá de maneira oportunista.

E a abertura diz respeito a você acreditar que a outra pessoa tenha total confiança em você.

Confiança é o caminho para uma comunicação aberta. A sua ausência pode comprometer a eficácia da equipe. A falta de confiança entre membros da equipe limita a liberdade individual de expressão, restringindo a troca de conhecimentos, experiência e opiniões.

### 4.2.1 Confiança como base da liderança

É impossível liderar pessoas que não confiam no líder. Parte da tarefa de um líder é identificar e solucionar problemas relacionados à pessoa, porém seu acesso ao conhecimento e pensamento criativo, necessário para a resolução dos problemas, vai depender de quanto as pessoas confiam nele.

Quando os liderados confiam em seu líder, eles estarão dispostos a se colocar em vulnerabilidade, em razão das ações deste.

A honestidade destaca-se como principal característica de um líder. E a eficácia da liderança e dos administradores depende da capacidade de conquistar a confiança de seus liderados.

### 4.2.2 Tipos de confiança

#### a) *Confiança baseada na intimidação*

São relações frágeis e qualquer violação ou inconsistência pode destruir o relacionamento. Seu alicerce é o medo de represálias, as pessoas nesse grau de relacionamento fazem as coisas por medo das consequências, caso não cumpram suas obrigações. Só funciona quando a punição é possível.



Muitos dos novos relacionamentos começam na base da intimidação. Por exemplo, na relação de líder-liderado. Como funcionário, este tende a confiar em seu novo chefe, mesmo que haja pouca experiência para sustentar a confiança.

O vínculo que gera essa confiança está na autoridade que o chefe possui e a punição que pode impor caso você falte com suas obrigações de trabalho.

*b) Confiança baseada no conhecimento*

Aqui se encontra a maior parte das relações organizacionais, e ela tem por base a previsibilidade do comportamento que resulta de um histórico de interações.

Esta confiança apóia-se na informação. Quanto melhor você conhecer alguém, mais precisamente pode prever o que ele vai fazer.

Nesse nível de conhecimento, a confiança não é necessariamente quebrada por um comportamento inconsistente, o que se fazem valer são interações consistentemente abertas e honestas, e dificilmente seriam destruídas permanentemente por uma única violação.

*c) Confiança baseada da identificação*

O nível mais alto de confiança é atingido quando existe uma conexão emocional entre as partes. Essa confiança permite que uma parte faça às vezes a da outra e a substitua nas transações interpessoais. Ela existe porque as partes entendem as intenções uma da outra e concordam com suas vontades e seus desejos.

Não há necessidade de monitoramento da outra parte em função da lealdade ser inquestionável. Como exemplo, tomemos um casamento longo e feliz.

Ocasionalmente, pode ser encontrado nas organizações, cujo relacionamento entre pessoas que se conhecem por experiências em comum desde longa data. Esse é o tipo de confiança que os administradores buscam nas equipes.

Para construir um relacionamento de confiança, existem alguns princípios:

- Mantenha-se aberto;
- Seja justo;
- Exponha seus sentimentos;
- Diga a verdade;
- Demonstre consistência;
- Cumpra suas promessas;
- Mantenha sigilo sobre as confidências;
- Demonstre competência.

A confiança é extremamente importante na liderança. Os administradores eficazes precisam desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles a quem precisam liderar, porque as organizações estão menos estáveis e previsíveis e os fortes laços de confiança substituem as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e das expectativas.

### 4.3 Desenvolvimento interpessoal

Discorrer acerca do desenvolvimento interpessoal não é uma tarefa fácil na medida em que há pouco subsídio bibliográfico que trate do tema.

A própria educação sistemática enfatiza a tecnologia em detrimento do crescimento pessoal e interpessoal, considerando menos importante na sociedade mecanicamente sofisticada. A resultante, cada vez mais evidente, está na defasagem crescente entre progresso tecnológico e progresso social.

O desenvolvimento interpessoal passa a ser uma necessidade de desenvolvimento organizacional e social. Sendo uma pessoa o subsistema principal da organização, este sistema e o macrossistema social dependerão do funcionamento efetivo do primeiro, em seu contexto habitual – o grupo humano.

Desenvolvimento interpessoal, portanto, não se esgota no plano individual de crescimento da pessoa que se relaciona com as demais pessoas de forma eficaz. A competência interpessoal é um processo de qualificação profissional primordial para funções de liderança e para outras funções.

Segundo Fela Moscovici,<sup>1</sup> o desenvolvimento interpessoal pode ser orientado para três níveis de conseqüências, ou seja, o individual, o grupal e o organizacional.

- a) *Nível individual:* o foco predominante é intrapessoal e interpessoal, na forma de díade. Trabalham-se as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de inter-relação, de afetividade e intimidade. Procura-se obter autoconhecimento e conscientização, habilidades de percepção, diagnose e comunicação para expressão verbal e emocional, para dar e receber *feedback*. O indivíduo que se conhece e aceita pode fazer opções mais realísticas de mudanças pessoais e preservar sua autenticidade.
- b) *Nível grupal:* o foco é interpessoal e grupal, examinando-se os eventos de díade, subgrupos e grupo total. Trabalham-se as motivações e objetos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e influência social. Procura-se aperfeiçoar habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber feedback, de diagnosticar e administrar conflitos, de liderança e participação em grupo. Se a competência interpessoal é alcançada neste nível, os membros do grupo podem dispor-se a trabalhar em equipe de forma real e não apenas no rótulo.
- c) *Nível organizacional:* o foco predominante é o sistema (a organização toda). Trabalham-se as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas. Procura-se ampliar e aperfeiçoar a capacidade de trabalho em equipe, de diagnóstico e administração de conflitos intergrupais, a competência interpessoal de comunicação, interdependência e integração. Neste nível, o desenvolvimento interpessoal é orientado para interdependência de subsistemas e trabalho em equipe e para o desempenho organizacional como um todo.

---

<sup>1</sup> MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 14. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998, p. 168-178

### 4.3.1 Aquisição de competência interpessoal

A competência técnica para cada profissional não é posta em dúvida; claramente, todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área de atividade. Mas cada competência tem que estar aliada à competência interpessoal.

Vamos à parte de conceituação básica. O que existe nas pessoas são dois tipos de competência que se inter-relacionam: a competência técnica e a competência interpessoal.

A competência técnica é decorrente de estudo, de conhecimento, de aquisição, de tecnologia, enfim, é a chamada capacitação profissional ou técnica, que é importantíssima para qualquer função que se vai exercer na vida, no trabalho. Mas ela não é suficiente, porque pessoas trabalham juntas com outras pessoas. Ninguém vive só e, para adquirirmos um equilíbrio emocional, é preciso que nossos relacionamentos sejam bem fundamentados, bem exercidos, bem implementados, e isso depende de outro tipo de competência: a interpessoal.

Essa competência consiste num conjunto de habilidades que são desenvolvidas, treinadas desde a infância até a fase adulta, tanto em nível pessoal como profissional. Essas habilidades podem ser treinadas, desenvolvidas e, se não foram até o indivíduo entrar no trabalho, na empresa, esta tem a obrigação de desenvolvê-las, pois é uma das suas funções. A empresa atualmente sadia, competitiva e de sucesso é aquela que promove o desenvolvimento não só da habilidade técnica, mas, principalmente, da capacitação interpessoal. Essa competência deve ser desenvolvida não só no líder, mas também em todas as pessoas, pois é a base do relacionamento humano.

Segundo C. Argyris (1968), a habilidade de lidar com relações interpessoais faz-se de acordo com três critérios:

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

Dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital: a percepção e a habilidade propriamente ditas. O processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal. Isso significa um longo processo de crescimento pessoal, abrangendo autopercepção, autoconscientização e auto-aceitação como pré-requisitos de possibilidades de percepção mais realística dos outros e da situação interpessoal. O autoconhecimento só pode ser obtido com a ajuda dos outros, por meio de feedback, o qual precisa ser elaborado para auto-aceitação de componentes do *eu cego*. Se o indivíduo tem percepção mais acurada de si, então pode, também, ter percepção acurada da situação interpessoal, primeiro passo para poder agir de forma adequada e realística.

A habilidade de lidar com situações interpessoais engloba várias habilidades, entre as quais a flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. Desenvolve-se a capacidade criativa para soluções ou propostas menos convencionais. Outras habilidades consistem em dar e receber feedback, sem o que não se constrói um relacionamento humano autêntico,

conducente ao encontro *eu-tu, de pessoa a pessoa*, ao invés da relação *eu-isto*, de sujeito a objeto, na concepção de Martin Buber (1970).

Um terceiro componente se refere ao relacionamento em si e compreende a dimensão emocional-afetiva. W. Bennis (1972) expõe por meio de sua matriz de conteúdo motivacional, nela indicando a combinação ideal: amor-verdade. É preciso considerar o conteúdo cognitivo e a relação afetiva em qualquer situação de conflito interpessoal. Muitas vezes, a solução é viável para o conteúdo cognitivo, mas afeta a relação afetiva. O equilíbrio desses dois componentes é que fará com que o relacionamento não sofra danos, e até se torne mais forte e verdadeiro.

Competência interpessoal, portanto, é resultante de percepção acurada, realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a conseqüências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas.

#### 4.4 Liderança

O conhecimento sobre liderança é amplo; muitas teorias e conceitos têm sido elaborados, entretanto, ainda não são suficientes para a sua total compreensão. A liderança está diretamente relacionada à capacidade que o indivíduo tem para influenciar outras pessoas.

Segundo Fela Moscovici (2002), um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa, tendo como foco principal a consecução de algum objetivo específico do grupo. O estilo de liderança é a forma como o líder influencia os demais membros do grupo.

Segundo Stephen Robbins (2002), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.

Conforme James Stoner e Edward Freeman (1999), liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. A liderança envolve outras pessoas (liderados ou seguidores). Com a disposição de aceitar as orientações do líder, os membros do grupo tornam possível o processo de liderança. Esta envolve, também, uma distribuição desigual de poder (capacidade de exercer influência) entre os líderes e os membros do grupo. Os membros do grupo não são desprovidos de poder, assim, influenciam de várias formas as atividades grupais. Outro aspecto da liderança é a capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos liderados.

##### 4.4.1 Funções da liderança

Os líderes formais ou informais desenvolvem duas funções principais: uma orientada para a realização das tarefas e a outra para a formação e manutenção do grupo, procurando suprir as necessidades sociais de forma que os liderados se sintam valorizados.

#### 4.4.2 Estilos de liderança

As duas funções de liderança, tanto a relacionada à tarefa quanto a de manutenção do grupo tendem a ser expressos em dois estilos de liderança:

- Orientado para tarefas e
- Orientado para os liderados.

Os líderes que utilizam o estilo “orientado para tarefas” priorizam os trabalhos. Para eles, fazer com que os trabalhos sejam executados é mais importante do que o crescimento ou a satisfação pessoal dos integrantes do grupo.

Os líderes “orientados para as pessoas” procuram motivar, buscam relações amigáveis com os liderados, priorizando assim o relacionamento com a equipe de trabalho.

Através do estilo de liderança utilizado, o líder demonstra características comportamentais que influenciam a maneira como ele se relaciona com a sua equipe. Esses comportamentos poderão contribuir ou não para a motivação dos seus liderados.

#### 4.5 Participação

A participação do líder em grupo influencia a conduta e o desempenho de seus membros.

“Um dos cinco princípios da Democracia” tem por escopo envolver pessoas em situações vitais. Nada mais é, pois, que uma perspectiva de uma perfeita funcionalidade em diversos ramos da sociedade ao qual é aplicada, como por exemplo, à família, ao trabalho, etc.

Portanto, trata-se de um sistema básico que tem fundamentos na troca de motivação, iniciativa, vivência, conhecimento.

Consideramos motivação como o fato de cativar e dar causa ao motivo da participação.

A iniciativa é a maneira de promover novos rumos às diversas formas que uma pessoa tem para esculpir algo do qual faz parte, ou melhor, participa.

A troca de experiências vividas perante a sociedade, seja ela na família, ou no trabalho, é o que chamamos de vivência, o que pode tornar os membros de uma empresa, por exemplo, mais próximos e equânimes aos métodos de crescimento desta.

O conhecimento pode ser a parceria que determinadas pessoas poderiam exercer diante da diversificação de idéias logísticas e, porque não, ideais.

Participação é, portanto, um mecanismo de engrandecimento da visão e das atitudes, socioeconômicas, políticas, religiosas, morais, etc., sendo que a ausência desta traria corriqueiramente problemas com a comodidade ou a não-constância na busca por melhorias.

##### 4.5.1 Participação como base do crescimento

O relacionamento com pessoas acomodadas é impossível e mais impossível ainda, com certeza, é crescer empresarial, financeira e economicamente, com empregados sem iniciativas, sem capacidade e motivação para desenvolverem-se e tornarem-se mais preparados para enfrentar as mazelas de um mundo globalizado.

Entretanto, para que cheguemos a este rol de eficazes e boas intervenções participativas por parte dos empregados, tem-se que administrá-los de forma a zelar do negócio, lapidando-os e polindo-os de forma pacífica, não autoritária, reverenciando o crescimento dos mesmos, para que venham a almejar e fazer da participação mútua uma estratégia para serem e tornarem-se um diferencial diante da competitividade.

Uma oportunidade de crescimento pessoal e também de engrandecimento dos ramos comerciais, visando, sobretudo, ao bem-estar dos participantes de ambos os pólos – empregado e empregador – sem imposições, mas com certa veemência, respeito, singularidade.

#### 4.5.2 Participação e suas dimensões

A participação pode ser, segundo suas dimensões:

- *Ampla ou plena*: que visa cumprir de forma totalitária a participação dos trabalhadores na administração da empresa, atingindo os objetivos da mesma.
- *Parcial*: dividir tarefas organizacionais, em diversos setores da empresa.
- *Limitada ou pseudoparticipativa*: trabalhar o indivíduo como empregado, e não sua participação (falsa participação).

#### 4.5.3 Representação e participação

A dicotomia discurso e prática está inserida num processo participativo e é o que realmente irá pesar e diferenciar nas representações de cada empregado em sua parcela de participação, devendo estar aliada ou de certa forma associada à realidade, aos pensamentos e à constituição de metas que gerarão produtos.

Para tanto, necessário seria que o empregado, assim como o povo constituinte da Carta Magna brasileira (como os caras pintadas e brasileiros hoje ativos e sensíveis à realidade imposta ou vivida) obtivessem e construíssem um processo participativo a fim de alcançar um ou a totalidade dos objetivos, sejam eles *empowerment*, *capacity building* ou eficácia.

Separadamente, a habilitação (ou capacitação) da pessoa podemos entendê-la como uma forma de ter iniciativa própria e organização, influenciando os resultados e o desenvolvimento.

O segundo, seria a capacidade para administrar, gerenciar, desenvolver, criar. E já o terceiro seria tornar os projetos eficazes, adequá-los às necessidades de seus usuários.

Assim sendo, nada mais vantajoso e estruturado do que ter uma participação com pessoas empregadas que sejam técnicos, hábeis, capazes.

### 4.6 Saber ouvir

Fala-se tanto em diálogo, em problemas de comunicação, como se dialogar fosse apenas falar o que se pensa para o outro, fosse apenas conseguir expor as razões ou externar opiniões numa fala entre pessoas.

Dialogar, às vezes, mais parece um duelo de opiniões expostas mutuamente, num desejo de poder pelo predomínio da razão e da posse da verdade absoluta, individual e única.

Entretanto, para que haja um contato autêntico e produtivo dentro de uma relação, falar o que se pensa e acha não é suficiente. O silêncio inerente ao ouvir é sábio, nestes momentos.

Só o silêncio nos permite sentir o outro e entender um pouco do que ele pensa e percebe.

Se, em qualquer relação, ouvir o outro é importante, numa relação em que a missão de educar e repassar valores são componentes fundamentais, o ouvir é condição básica para que um canal se faça e permita a construção de uma ponte eficaz para essa transmissão.

Ouvir não deve ser confundido com passividade, nem visto como um recurso estratégico para poder realizar argumentações de caráter defensivo que só visam a uma posse de poder no contato que está sendo desenvolvido.

Ouvir, em função de um diálogo real, é resultado de uma opção consciente por parte de quem deseja compreender o que se passa com o outro, de modo solidário e sem preconceitos, visando a uma resolução madura de conflitos ou a um entendimento mais autêntico da situação.

Ouvir para dialogar é uma tarefa difícil, pois envolve humildade em reconhecer as próprias falhas, em admitir a racionalidade de fundamentos que não são nossos, em estar aberto a aprender quando queríamos ensinar.

Para o líder, ouvir seus colaboradores é, antes de tudo, estar aberto à possibilidade de lidar com fatos novos, a aprender que não existe uma única verdade e que estamos envolvidos num processo relacional do qual temos, pelo menos, parcial responsabilidade.

Ouvir, para que haja um diálogo, é antes de tudo despir a armadura da acusação e procurar compreender o que se esconde por detrás do óbvio (Elisabeth Salgado).

Mas saber ouvir envolve humildade, a humildade de captar o que a outra pessoa está dizendo para nós, baseado na experiência única de vida que ela e cada um de nós temos! E há que se ter humildade para poder entrar no universo do interlocutor, sem preconceitos, e sorver as suas palavras, recheadas dos seus sentimentos únicos, da sua vivência ímpar.

A pena da falta de humildade é interpretar o que os outros dizem sob o enfoque da nossa vivência, dos nossos sentimentos, e o pior, dos nossos julgamentos, e essa é inevitavelmente uma visão falsa por ser autocentrada, por ignorar ou, no mínimo, não respeitar o direito que o outro tem de se expressar baseado nos seus sentimentos e na sua vivência.

Segundo Reinaldo Passadori, saber ouvir é cultivar a difícil arte da empatia que é a habilidade de se colocar no lugar do outro.

Saber ouvir é muito mais do que escutar e darmos a nossa interpretação conforme nosso desejo ou com base em nossas próprias limitações. Saber ouvir é cultivar a difícil arte da empatia que é a habilidade de se colocar no lugar do outro e prestar muita atenção no significado das palavras, na maneira em que a pessoa está transmitindo, no seu estado emocional, nos seus limites e conhecimentos; é olhar para os seus olhos; é perguntar se houver dúvidas; é evitar interpretar ou “alucinar” a partir do que foi dito.

O mesmo princípio da empatia se processa para quem deseja se comunicar. Para conseguir um ótimo resultado, basta colocar-se no lugar do outro e gerar estímulos adequados conforme o jeito do outro funcionar, de processar informações, de entender conforme o seu nível cultural ou limitações de vocabulário, conceitos e experiências pes-

soais. A pergunta ideal para termos a evidência se, de fato, o outro entendeu o que dissemos é: “O que você entendeu do que eu disse?” O mundo seria, certamente, bem melhor se as pessoas conseguissem relacionar-se melhor, se pudessem fazer e responder a essa pergunta.

## 5 PESQUISA APLICADA

Este estudo objetivou coletar dados que permitissem levantar, diagnosticar e analisar aspectos relacionados aos comportamentos dos líderes, pela ótica dos liderados, no tocante aos seguintes comportamentos: comunicação, confiança, desenvolvimento interpessoal, liderança, participação e saber ouvir.

De acordo com Gil (1991), quando se deseja conhecer comportamentos, pode-se interrogar diretamente um grupo de pessoas de forma direta. As vantagens de um levantamento são: Atingir um grande número de pessoas, mesmo estando elas dispersas; menores gastos; rapidez e imediatismo na obtenção dos resultados; garantia do anonimato das respostas (Gil, 1991).

### 5.1 Amostragem da pesquisa

A população de amostragem da pesquisa teve-se a 136 colaboradores, com avaliação de seis líderes e três empresas, delimitando-se, assim, o universo de estudo para a elaboração da pesquisa: Empresa A (110 questionários), Empresa B (8 questionários) e Empresa C (11 questionários); as empresas localizam-se em Cuiabá-MT e o estudo foi realizado em dezembro de 2006.

### 5.2 Instrumento da coleta de dados

O instrumento de pesquisa foi um questionário elaborado a partir dos pressupostos teóricos de Fela Moscovici, especificamente nas obras intituladas *Desenvolvimento interpessoal* (1997) e *Equipes dão certo* (1994).

A técnica utilizada para análise dos dados coletados teve-se a três parâmetros: em nível de Relacionamento Interpessoal nas Organizações; em nível de Compreensão da Relação entre as Pessoas e as Organizações e em nível de Compreensão da Comunicação como Meio de Competência na Equipe de Trabalho nas Organizações. Em seguida, classificaram-se os resultados obtidos por níveis.

A elaboração do estudo deu-se por meio da pesquisa exploratória, caracterizada pela aplicação de um questionário, dividido em duas partes, sendo um objetivo (Anexo I) e outro subjetivo (Anexo II) com perguntas dispostas aleatoriamente para alcançarmos um alto grau de congruência das respostas dos entrevistados em relação ao comportamento dos seus líderes.

Os parâmetros analisados no levantamento de dados ativeram-se às seguintes habilidades:

1. comunicação,
2. confiança,



3. desenvolvimento interpessoal,
4. liderança,
5. participação e
6. saber ouvir.

### 5.3 Estrutura do questionário

O questionário é composto por 46 questões, avaliando seis habilidades: comunicação, confiança, desenvolvimento interpessoal, liderança, participação e saber ouvir. Para uma busca de informações consistentes e para não deixá-las direcionadas, as questões foram embaralhadas. Abaixo seguem as questões levantadas por habilidade e com seu respectivo número:

#### 1. Comunicação

| Item relacionado      | Nº da questão | Explicação  |
|-----------------------|---------------|---|
| Reação a feedback     | 02            | Aceita críticas sem fortes reações emocionais defensivas (tornando-se hostil ou fechando-se).                     |
| Comunicação efetiva   | 03            | Conduz reuniões objetivas, interessantes e eficientes.  |
| Comunicação efetiva   | 13            | Demonstra habilidade de comunicar idéias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo.            |
| Saber ouvir           | 14            | Demonstra habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem.  |
| Comunicação efetiva   | 26            | Expressa com clareza os objetivos e é apoiado pelos liderados.  |
| Expressão de feedback | 33            | Possui habilidade de dar <i>feedback</i> aos outros de modo útil e construtivo.                                   |
| Persuasão             | 38            | Apresenta capacidade de organizar e de apresentar suas idéias de forma efetiva, induzindo os outros a aceitá-las. |

#### 2. Confiança

| Item relacionado | Nº da questão | Explicação   |
|------------------|---------------|--|
| Confiança        | 04            | Descreve os fatos como aconteceram.                      |
| Confiança        | 16            | Ao dizer o que pensa, preocupa-se em agradar aos outros. |

|           |    |  |
|-----------|----|--|
| Confiança | 22 | Aceita as pessoas como elas são.                                   |
| Confiança | 25 | Ao criticar, mantém a paciência.                                   |
| Confiança | 30 | Convive com valores, sentimentos, prioridades diferentes das suas. |
| Confiança | 32 | Não esconde o jogo; passa aos outros as informações relevantes.    |
| Confiança | 39 | Cumpr sempre o que promete.  |
| Confiança | 45 | Tem convicção sobre as suas idéias, não mudando-as a todo momento. |

### 3. Desenvolvimento interpessoal

| Item relacionado         | Nº da questão | Explicação   |
|--------------------------|---------------|--|
| Competência interpessoal | 01            | Apresenta capacidade de motivar a equipe.  |
| Competência interpessoal | 06            | Demonstra habilidade em lidar com possíveis “conspirações” e “fococas”.                  |
| Competência interpessoal | 11            | Tem a liderança aceita pelos membros da equipe.  |
| Competência interpessoal | 18            | Promove relações positivas, de respeito e colaboração efetiva entre os membros do grupo. |

### 3. Desenvolvimento interpessoal (cont.)

| Item relacionado         | Nº da questão | Explicação  |
|--------------------------|---------------|---|
| Competência interpessoal | 20            | Incentiva a capacitação dos membros da equipe.          |
| Competência interpessoal | 28            | Propicia um ambiente de satisfação e cordialidade.      |
| Competência interpessoal | 29            | Reconhece e valoriza os liderados em qualquer situação. |
| Competência interpessoal | 43            | Estimula a confiança entre os membros do grupo.         |

#### 4. Liderança

| Item relacionado       | Nº da questão | Explicação   |
|------------------------|---------------|--|
| Competição             | 05            | Deseja vencer e proporcionar melhor desempenho para sua equipe, superando obstáculos e conseguindo o reconhecimento dos outros.  |
| Liderança efetiva      | 09            | Possui capacidade de influenciar os outros, fazer com que aceitem suas idéias e sigam sua orientação.  |
| Comprometimento        | 12            | Assume responsabilidade integral pelo trabalho da sua equipe.  |
| Resistência a estresse | 19            | Consegue trabalhar em situações não-rotineiras mantendo padrão de desempenho eficaz, mesmo enfrentando falta de apoio e cooperação, resistência, oposição e hostilidade. |
| Independência          | 24            | Assume responsabilidades, age de acordo com suas habilidades e convicções, sem dependência demasiada dos outros.   |
| Apoio Catalisador      | 31            | Estimula e encoraja os outros a desenvolver seus próprios recursos para resolver seus problemas.   |
| Iniciativa             | 36            | Propõe idéias inovadoras de iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos.  |
| Autoconfiança          | 41            | Enfrenta e supera dificuldades em situações de desafio, aceitando riscos com relativo conhecimento das conseqüências.  |
| Inovação               | 42            | Enfrenta os problemas com soluções inovadoras e não apenas com ações rotineiras.   |

#### 5. Participação

| Item relacionado | Nº da questão | Explicação  |
|------------------|---------------|---|
| Experimentação   | 07            | Experimenta fazer coisas diferentes, conhecer novas pessoas, testar novas idéias e atividades com outras pessoas. |

|                        |    |  |
|------------------------|----|--|
| Relacionamento próximo | 10 | Possui tendência a procurar relacionamento mais próximo com as pessoas, dar e receber afeto no seu grupo.                  |
| Sensibilidade          | 15 | Demonstra habilidade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações dos outros.                         |
| Flexibilidade          | 17 | Modifica o seu ponto de vista e comportamento no grupo em função de <i>feedback</i> dos outros e dos objetivos a alcançar. |
| Abertura               | 23 | Apresenta liberdade em expressar pensamentos, opiniões, críticas e sentimentos.  |
| Impacto                | 27 | Possui capacidade de causar uma boa impressão e de obter atenção, reconhecimento pessoal e respeito.                       |
| Lidar com conflito     | 34 | Possui habilidade de reconhecer e enfrentar divergências ou conflitos produtivamente.                                      |
| Abertura               | 35 | Procura conhecer as idéias dos outros, possui disposição para receber sugestões e influências dos outros.                  |
| Espontaneidade         | 40 | Diz e faz coisas de modo natural, expressando livremente idéias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorre.          |
| Lidar com conflito     | 44 | Possui habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos e hostilidade dos outros.                              |

### 6. Saber ouvir

| Item relacionado    | Nº da questão | Explicação  |
|---------------------|---------------|---|
| Participação        | 08            | Permite que membros da equipe se expressem sem interrompê-lo.   |
| Abertura            | 21            | Aceita ponto de vista diferente do liderado.  |
| Comunicação efetiva | 37            | Repete para o seu interlocutor os detalhes essenciais de uma conversa, visando à confirmação do conteúdo. |
| Liderança           | 46            | Transmite um interesse genuíno no que o outro está dizendo.   |

## 5.4 Procedimento para a coleta de dados

A coleta de dados foi feita dentro do local de trabalho dos entrevistados, aplicando-se primeiro o questionário objetivo, no qual o entrevistado deveria escolher entre sete opções, para cada uma das 46 questões, com a notação do “nunca apresenta” até o “sempre apresenta”, o comportamento específico na referida questão.

Foi apresentado, também, um Termo de Confidencialidade (Anexo III) para termos como meta uma resposta congruente ao que realmente o liderado vê em seu respectivo líder.

Após a pesquisa objetiva, o entrevistado responderia duas questões subjetivas, oportunizando até três respostas para cada uma, como segue:

1. Se você estivesse no lugar do líder, cite três ações comportamentais que você implantaria na sua área para tornar a equipe mais feliz e produtiva.
2. Se você estivesse no lugar do líder, cite três ações comportamentais que você cancelaria na sua área para tornar a equipe mais feliz e produtiva.

## 5.5 Procedimento para a análise dos dados

Com o questionário aplicado, partimos para a mensuração dos resultados através da tabulação dos dados e composição de quadros e gráficos para posterior análise dos resultados.

A técnica utilizada para análise dos dados coletados teve-se em levantamento e consulta literária, comparando o resultado obtido com as questões subjetivas respondidas pelos entrevistados.

Utilizamos como nível de parâmetro de avaliação o quadro abaixo, para enquadrarmos os resultados obtidos.

| <b>Quadro de níveis e parâmetros de análise</b> |   |
|---|---|
| Ótimo de 86% a 100%                             | – O líder possui um alto desempenho nas habilidades apresentadas.   |
| Bom de 72% a 85%                                | – O líder apresenta um bom desempenho, devendo neste nível manter os treinamentos.  |
| Satisfatório de 58% a 71%                       | – O líder apresenta um nível considerado satisfatório, porém necessita melhorar e ampliar as habilidades por meio de treinamento. |
| Médio de 43% a 57%                              | – O líder está numa escala média; deve providenciar treinamentos e ampliar o desenvolvimento pessoal.                             |

|                      |  |
|----------------------|--|
| Regular de 29% a 42% | – O líder apresenta características não satisfatórias para o desenvolvimento em equipe; necessita treinar e praticar novas habilidades para gerenciar sua equipe.          |
| Ruim de 16% a 28%    | – O líder merece rever, receber treinamento específico e/ou ser reavaliada a sua condição de líder.  |
| Sofrível de 0% a 15% | – Ausência de traços considerados importantes para um líder desempenhar sua função; a empresa deverá fazer uma análise estrutural e/ou implantar um sistema de desempenho. |

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

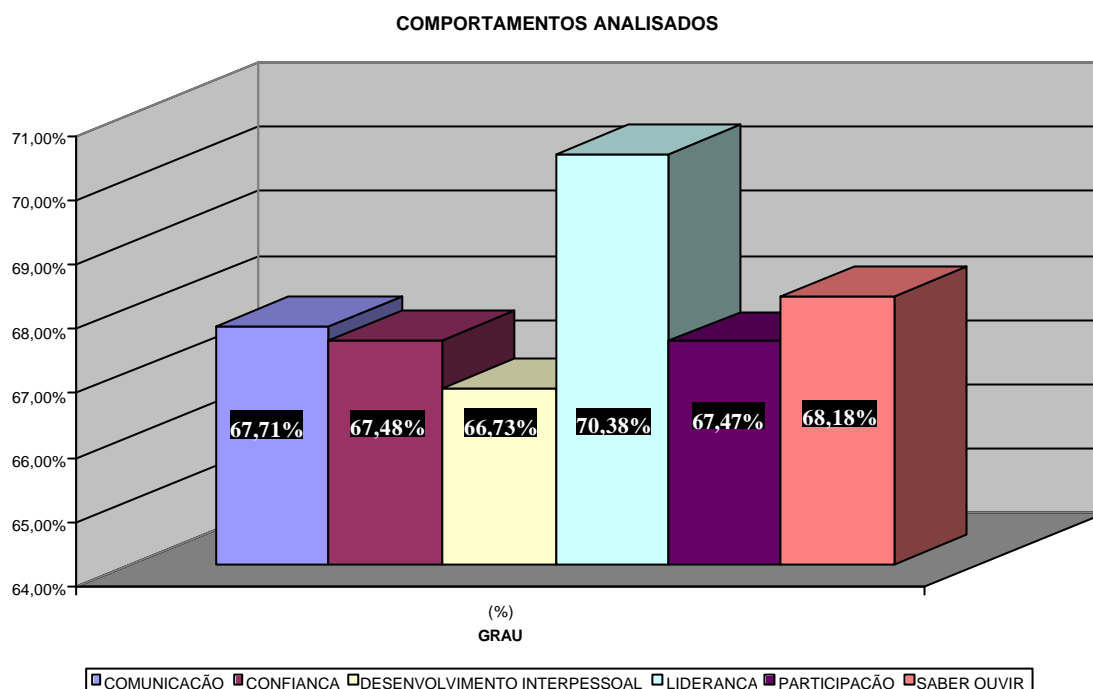
Os resultados encontrados demonstraram que os líderes das empresas pesquisadas apresentaram de forma geral, nas habilidades analisadas, o grau satisfatório, necessitando de um treinamento de desenvolvimento pessoal contínuo para que possam chegar à excelência máxima em tais habilidades.

As empresas, seus líderes, chefes e outros devem ter a conscientização de que as pessoas possuem enorme talento, habilidade, inteligência e criatividade, grande parte adormecida. Quando o líder obtém o verdadeiro alinhamento à visão e à missão comuns, começa a desenvolver a missão em conjunto com estas pessoas.

Missão e objetivo individuais se mesclam à missão da organização. Quando estes dois propósitos se sobrepõem, uma grande sinergia é gerada. Uma fagulha se acende no interior dessas pessoas, despertando talentos, habilidades e criatividade latentes, para fazerem o que for necessário e coerente com os princípios acordados, a fim de realizar seus valores, visão e missão de atender clientes e demais grupos de interesse.

Veremos, a seguir, os resultados da pesquisa, demonstrando primeiramente o resultado geral, ou seja, a média geral de todos os líderes, e, num segundo momento, o resultado individual de cada líder avaliado.

Gráfico 1 – Resultado geral dos comportamentos analisados

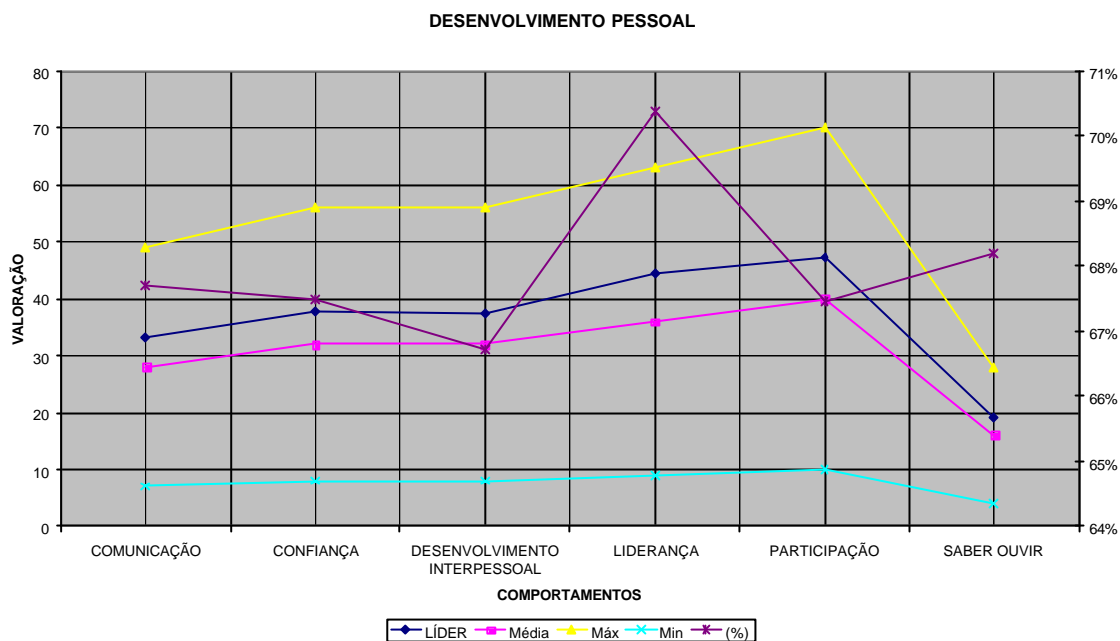


Mediante os resultados encontrados e devido à relevância do processo de desenvolvimento pessoal, concluiu-se que a melhoria do processo de confiança, participação e desenvolvimento interpessoal devem tornar-se um traço marcante nos movimentos voltados para a melhoria da qualidade e das relações entre gerentes ou chefes, colaboradores de modo geral e clientes.

Numa análise geral, as habilidades dos líderes pesquisados encontram-se no grau considerado satisfatório. A habilidade *Desenvolvimento interpessoal* é a que deverá ser, num primeiro momento, mais bem desenvolvida para aumentar o desempenho das lideranças.

Quadro 1 – Resultado geral dos comportamentos analisados

| Número de pessoas pesquisadas |       | 136          |
|-------------------------------|-------|--------------|
| Questões                      | (%)   | GRAU         |
| Comunicação                   | 67,71 | Satisfatório |
| Confiança                     | 67,48 | Satisfatório |
| Desenvolvimento interpessoal  | 66,73 | Satisfatório |
| Liderança                     | 70,38 | Satisfatório |
| Participação                  | 67,47 | Satisfatório |
| Saber ouvir                   | 68,18 | Satisfatório |



O gráfico acima está formatado com as habilidades pesquisadas da seguinte forma:

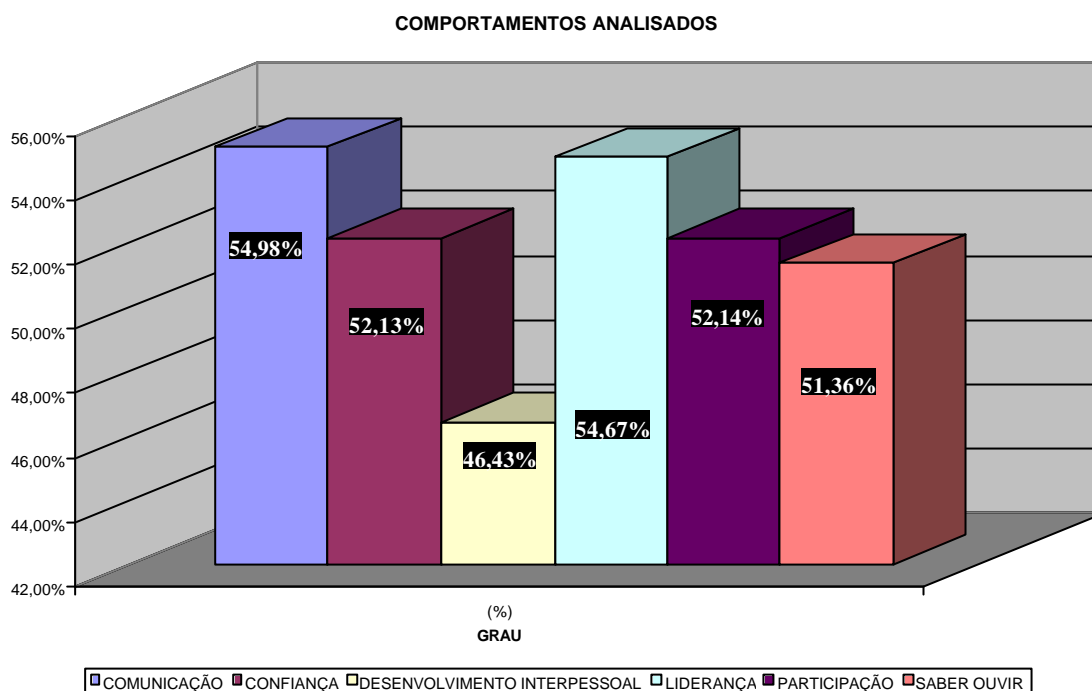
- Linha amarela: Pontuação máxima;
- Linha turquesa: Pontuação mínima;
- Linha rosa: Pontuação média;
- Linha azul: Pontuação do líder;
- Linha ameixa escura: (%) de variação entre as habilidades.

Em média geral, os líderes estão acima do valor médio e como força está a habilidade *liderança* e como fraqueza está à habilidade *desenvolvimento interpessoal*.

O gráfico demonstra uma equivalência entre as habilidades *comunicação*, *confiança*, *desenvolvimento interpessoal*, *participação* e *saber ouvir*, ensejando que os líderes em média geral devem ser orientados a buscar o seu desenvolvimento pessoal para assim conquistar novas melhorias tanto no âmbito organizacional como no âmbito de desenvolvimento de sua equipe. A faixa apresentada, aproximada pela média dos líderes, está entre 66% e 70%, considerado resultado *satisfatório* pelos índices utilizados nesta pesquisa.



Gráfico 2 – Resultado do Líder A

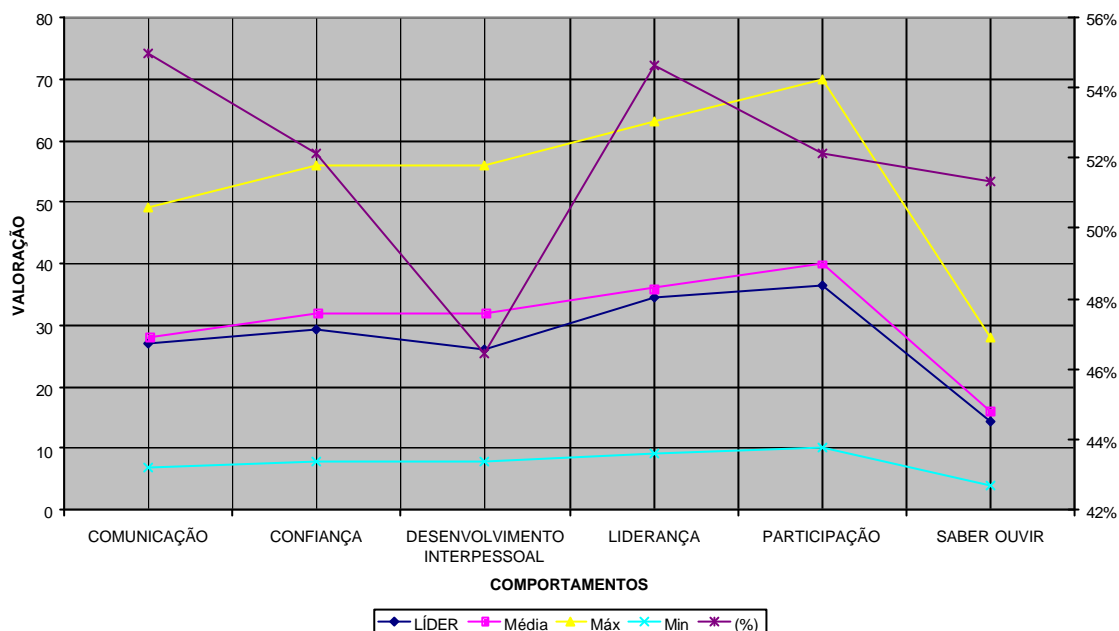


Para este líder, a habilidade que deve adotar mais atenção é o *desenvolvimento interpessoal*, pois apresentou uma variação atenuante em relação às demais. Numa análise total, as habilidades deste líder estão num grau médio de satisfação dos liderados.

Quadro 2 – Resultado do Líder A

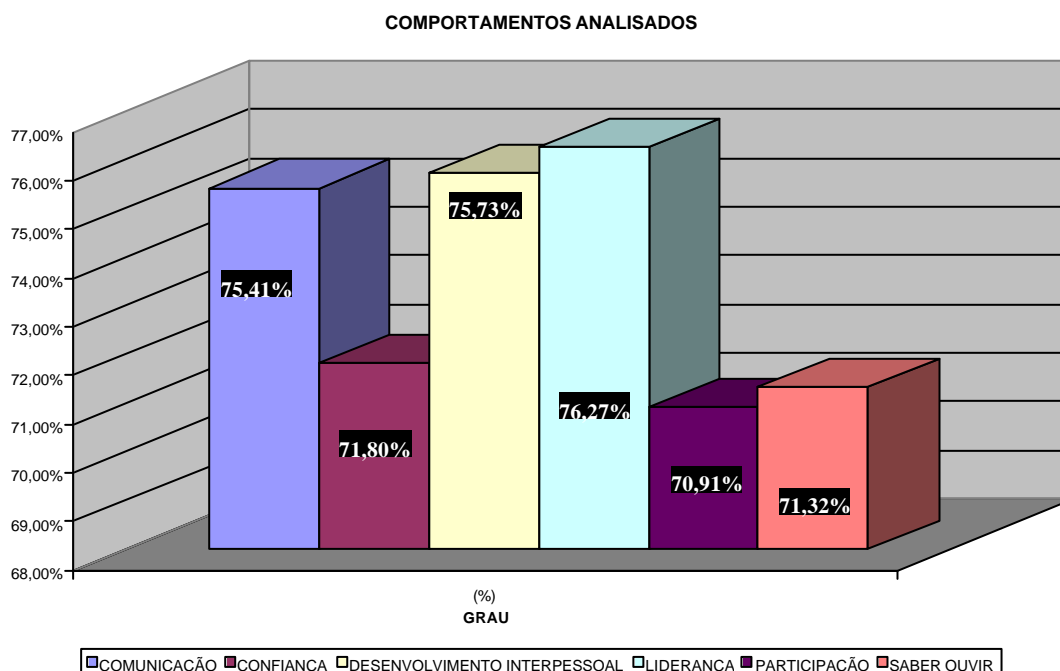
| Número de Pessoas Pesquisadas |       | 16    |
|-------------------------------|-------|-------|
| Questões                      | (%)   | Grau  |
| Comunicação                   | 54,98 | Médio |
| Confiança                     | 52,13 | Médio |
| Desenvolvimento interpessoal  | 46,43 | Médio |
| Liderança                     | 54,67 | Médio |
| Participação                  | 52,14 | Médio |
| Saber ouvir                   | 51,36 | Médio |

### DESENVOLVIMENTO PESSOAL



Em média geral, este líder está abaixo do valor médio em relação aos índices e como força está a habilidade *Comunicação* e como fraqueza está à habilidade *Desenvolvimento interpessoal*. A faixa apresentada aproximada por este líder está entre 46% e 55%, considerado resultado médio pelos índices utilizados nesta pesquisa. Comparando a faixa apresentada por este líder com a média geral, o mesmo está *abaixo da média* encontrada nesta pesquisa, indicando que ele deverá aprimorar as habilidades avaliadas para elevar o grau de satisfação dos liderados e assim ampliar os resultados.

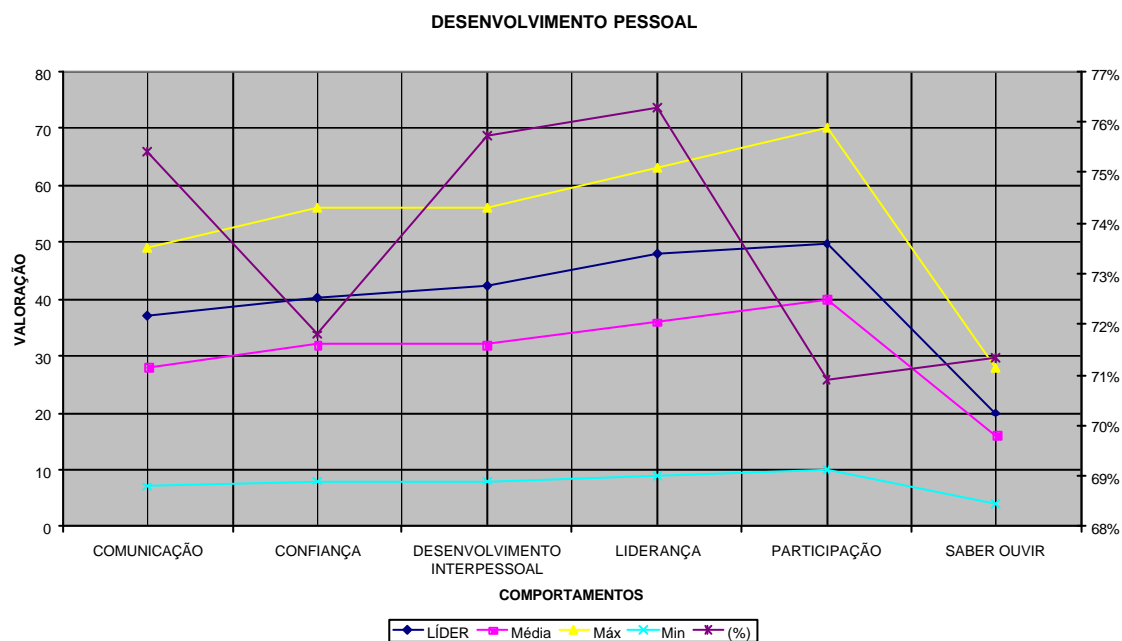
Gráfico 3 – Resultado do Líder B



Para este líder, a habilidade que deve adotar mais atenção é a *Participação*, pois apresentou uma variação em relação às demais e muito próxima das habilidades *Confiança* e *Saber ouvir*. Numa análise total, as habilidades deste líder estão num grau de satisfatório a bom.

Quadro 3 – Resultado do Líder B

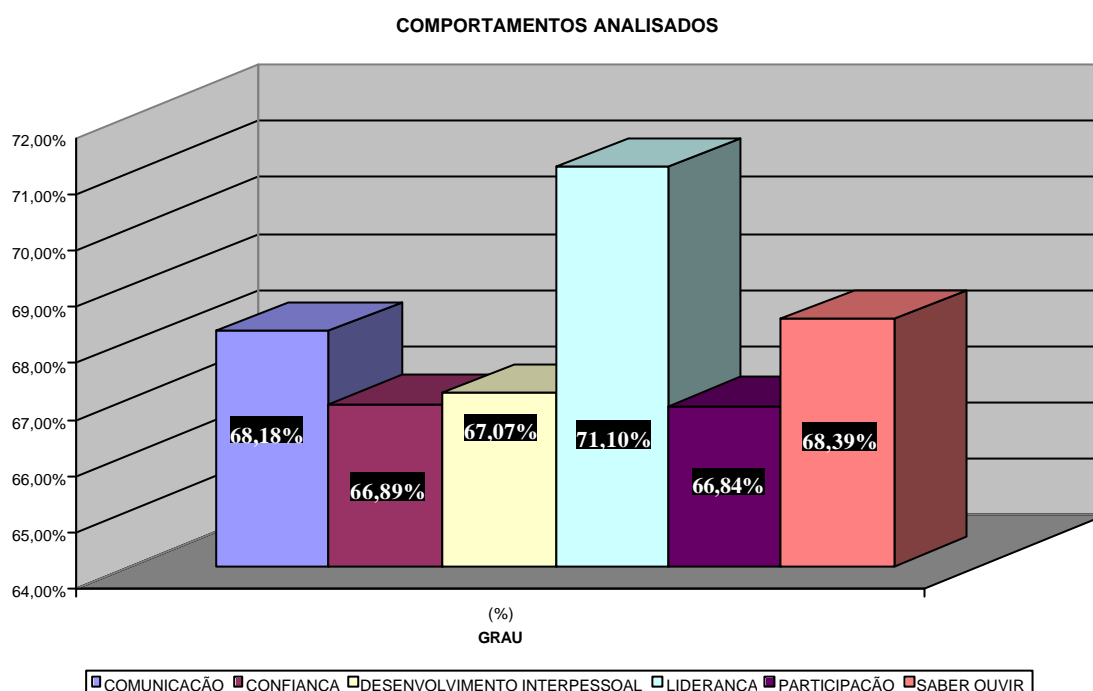
| Número de Pessoas Pesquisadas |       | 39           |
|-------------------------------|-------|--------------|
| Questões                      | (%)   | GRAU         |
| Comunicação                   | 75,41 | Bom          |
| Confiança                     | 71,80 | Satisfatório |
| Desenvolvimento interpessoal  | 75,73 | Bom          |
| Liderança                     | 76,27 | Bom          |
| Participação                  | 70,91 | Satisfatório |
| Saber ouvir                   | 71,32 | Satisfatório |



Em média geral, este líder está acima do valor médio em relação aos índices e como força está a habilidade *Liderança* e como fraqueza está a habilidade *Participação*. A faixa apresentada, aproximada, por este líder está entre 70% e 76%, ficando entre os índices satisfatório e bom. Comparando a faixa apresentada por este líder com a média geral, o mesmo está *acima da média* encontrada nesta pesquisa, indicando que ele está em construção de uma administração com gestão voltada aos colaboradores e aprimoran-

do a habilidade *Participação*, podendo elevar o grau de satisfação dos liderados e assim ampliar os resultados.

Gráfico 4 – Resultado do Líder P

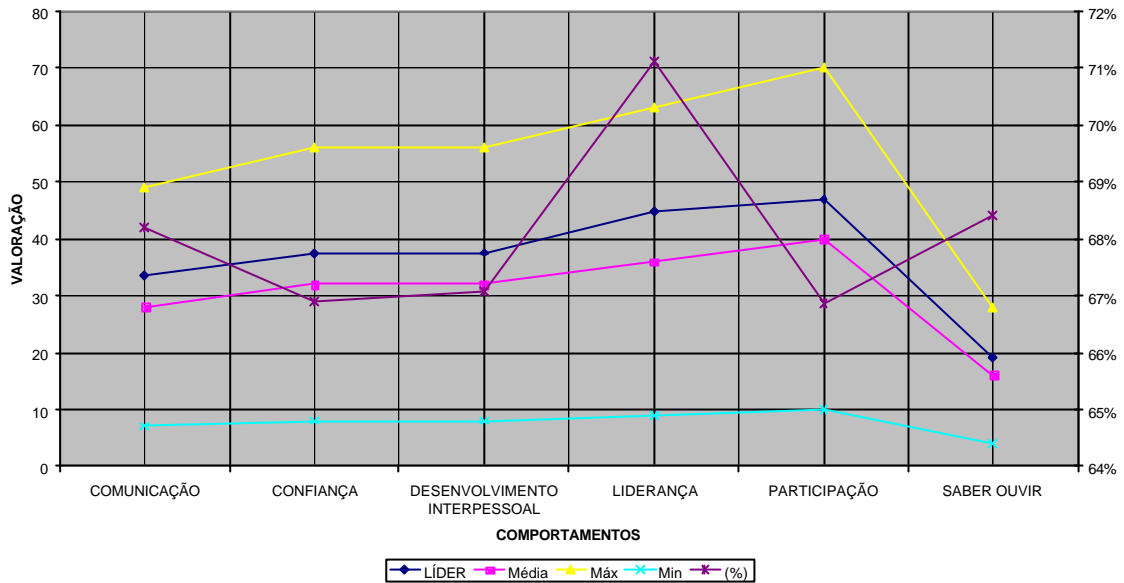


Para este líder, a habilidade que deve adotar mais atenção é a *Participação*, pois apresentou uma variação atenuante em relação às demais e muito próxima das habilidades *Confiança* e *Desenvolvimento interpessoal*. Numa análise total, as habilidades deste líder estão num grau satisfatório.

Quadro 4 – Resultado do Líder P

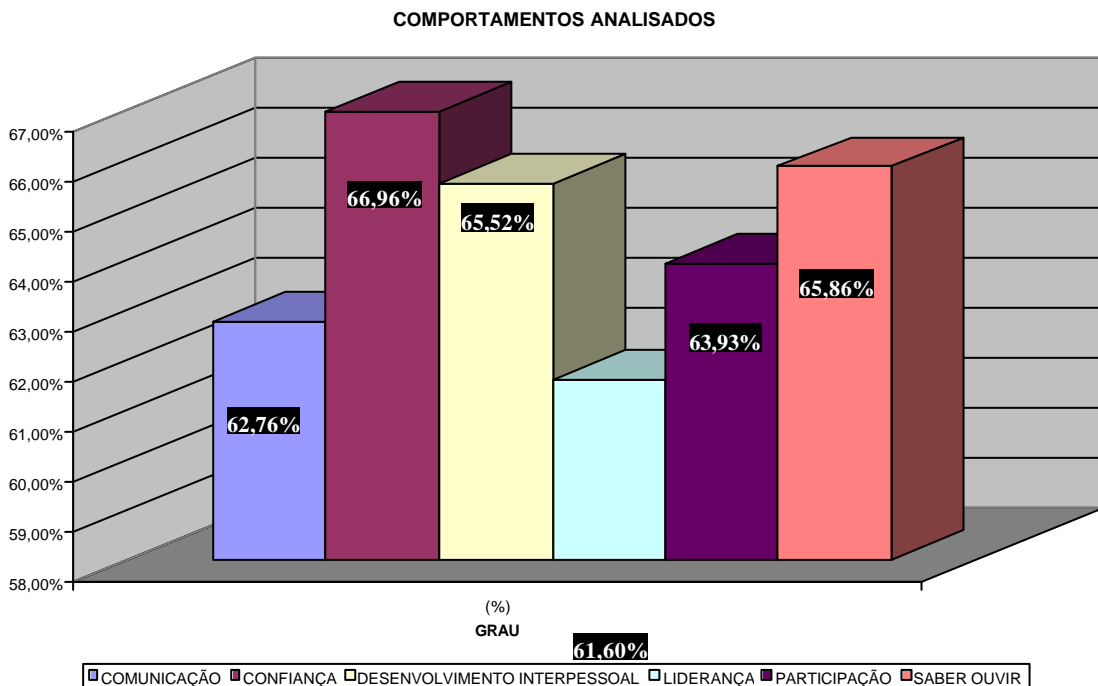
| Número de pessoas pesquisadas |       | 39           |
|-------------------------------|-------|--------------|
| Questões                      | (%)   | Grau         |
| Comunicação                   | 68,18 | Satisfatório |
| Confiança                     | 66,89 | Satisfatório |
| Desenvolvimento interpessoal  | 67,07 | Satisfatório |
| Liderança                     | 71,10 | Satisfatório |
| Participação                  | 66,84 | Satisfatório |
| Saber ouvir                   | 68,39 | Satisfatório |

### DESENVOLVIMENTO PESSOAL



Em média geral este líder está acima do valor médio em relação aos índices e como força está a habilidade *Liderança* e como fraqueza está a habilidade *Participação*. A faixa apresentada, aproximada, por este líder está entre 67% e 71%, ficando no índice satisfatório. Comparando a faixa apresentada por este líder com a média geral, o mesmo está *dentro da média* encontrada nesta pesquisa, indicando que este líder está em construção de uma administração com gestão voltada aos colaboradores e aprimorando a habilidade *Participação*, o mesmo poderá elevar o grau de satisfação dos liderados e assim ampliar os resultados.

Gráfico 5 – Resultado do Líder R

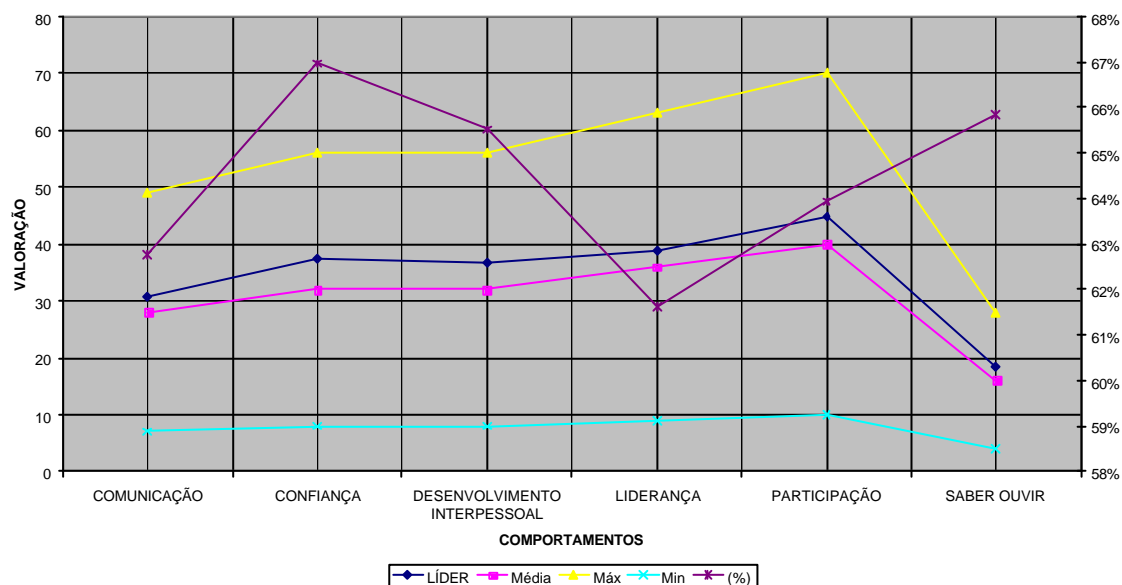


Para este líder, a habilidade que deve adotar mais atenção é a *Liderança*, pois apresentou uma variação atenuante em relação às demais e muito próxima das habilidades *Participação* e *Comunicação*. Numa análise total, as habilidades deste líder estão num grau satisfatório.

Quadro 5 – Resultado do Líder R

| Número de pessoas pesquisadas |       | 16           |
|-------------------------------|-------|--------------|
| Questões                      | (%)   | Grau         |
| Comunicação                   | 62,76 | Satisfatório |
| Confiança                     | 66,96 | Satisfatório |
| Desenvolvimento interpessoal  | 65,52 | Satisfatório |
| Liderança                     | 61,60 | Satisfatório |
| Participação                  | 63,93 | Satisfatório |
| Saber ouvir                   | 65,86 | Satisfatório |

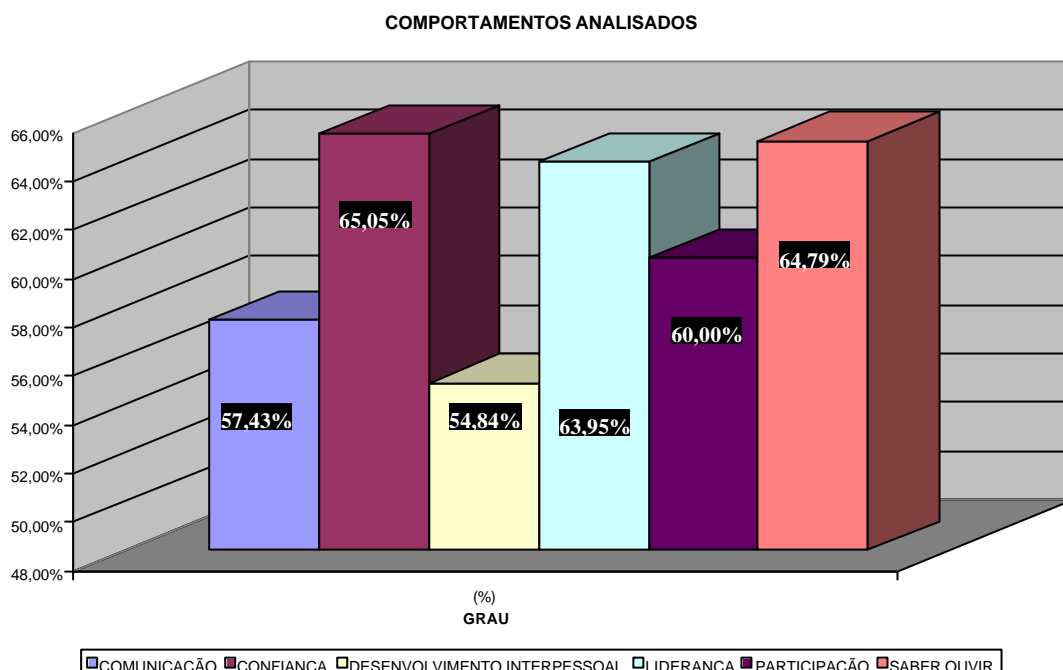
DESENVOLVIMENTO PESSOAL



Em média geral, este líder está acima do valor médio em relação aos índices e como força está a habilidade *Confiança* e como fraqueza está a habilidade *Liderança*. A faixa apresentada, aproximada, por este líder está entre 61% e 67%, ficando no índice satisfatório. Comparando a faixa apresentada por este líder com a média geral, o mesmo está na *mesma da média* encontrada nesta pesquisa, indicando que ele está em construção de uma administração com gestão voltada aos colaboradores e, aprimorando a habilidade

*Liderança*, o mesmo poderá elevar o grau de satisfação dos liderados e assim ampliar os resultados.

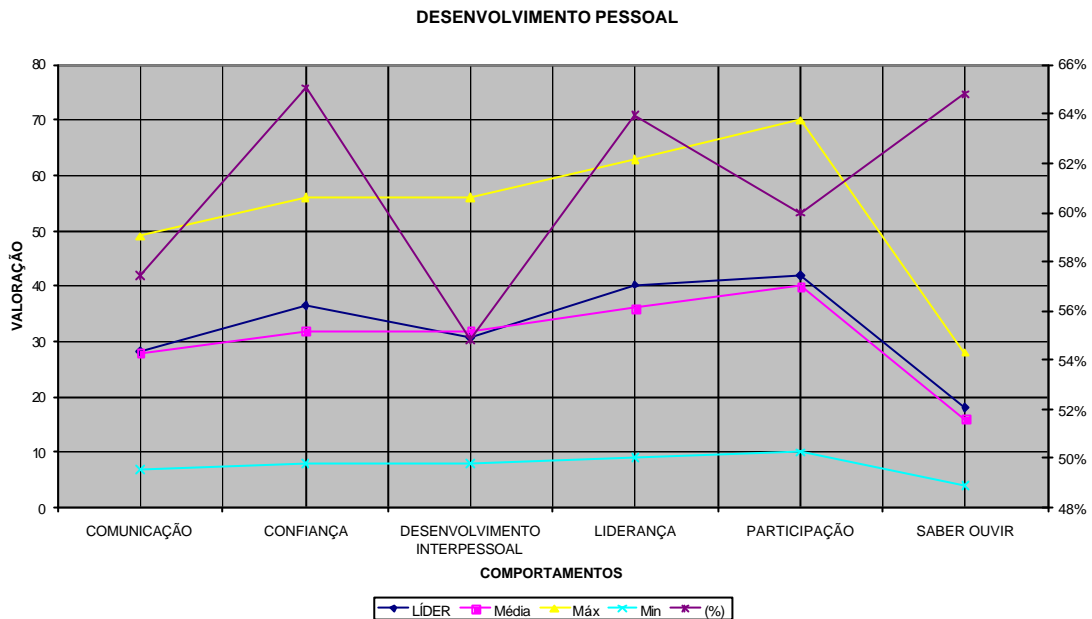
Gráfico 6 – Resultado do Líder L



Para este líder, a habilidade que deve adotar mais atenção é o *Desenvolvimento interpessoal*, pois apresentou uma variação atenuante em relação às demais e muito próxima das habilidades *Participação* e *Comunicação*. Numa análise total, as habilidades deste líder estão num grau satisfatório a um grau médio.

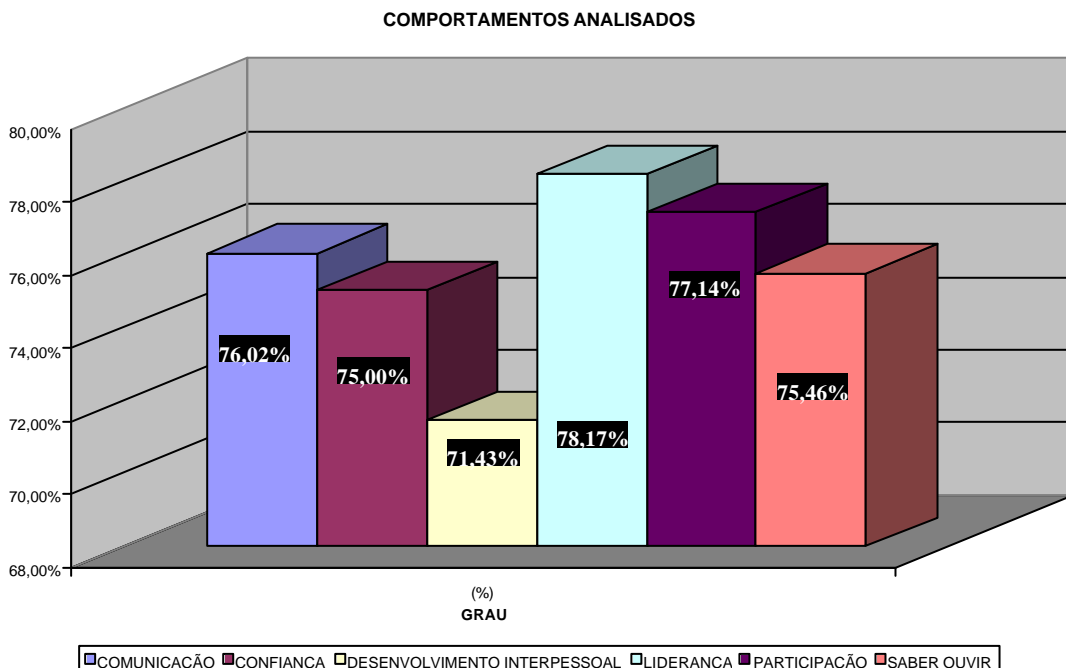
Quadro 6 – Resultado do Líder L

| Número de pessoas pesquisadas |       | 7            |
|-------------------------------|-------|--------------|
| Questões                      | (%)   | Grau         |
| Comunicação                   | 57,43 | Médio        |
| Confiança                     | 65,05 | Satisfatório |
| Desenvolvimento interpessoal  | 54,84 | Médio        |
| Liderança                     | 63,95 | Satisfatório |
| Participação                  | 60,00 | Satisfatório |
| Saber ouvir                   | 64,79 | Satisfatório |



Em média geral, este líder está acima do valor médio em relação aos índices e como força está a habilidade *Confiança* e como fraqueza está a habilidade *Desenvolvimento interpessoal*. A faixa apresentada aproximada por este líder está entre 54% e 65%, ficando entre os índices satisfatório e médio. Comparando a faixa apresentada por este líder com a média geral, o mesmo está *abaixo da média* encontrada nesta pesquisa, indicando que ele deverá aprimorar as habilidades pesquisadas nesta pesquisa para elevar o grau de satisfação dos liderados e assim ampliar os resultados.

Gráfico 7 – Resultado do Líder J



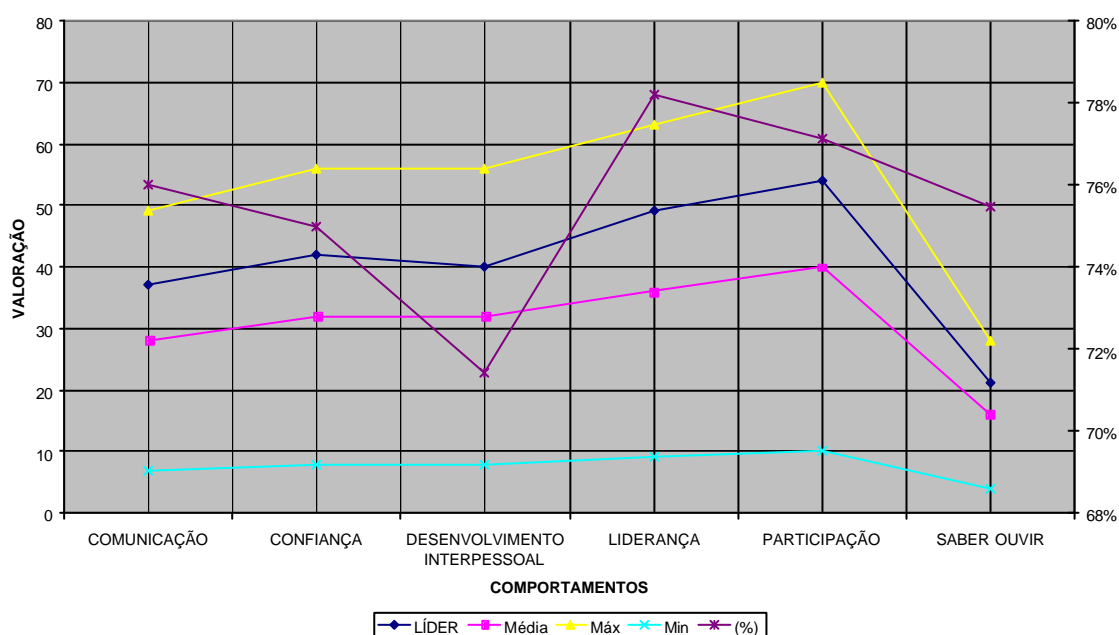


Para este líder, a habilidade que deve adotar mais atenção é o *Desenvolvimento interpessoal*, pois apresentou uma variação atenuante em relação às demais. Numa análise total, as habilidades deste líder estão num grau bom.

Quadro 7 – Resultado do Líder J

| Número de pessoas pesquisadas |       | 8            |
|-------------------------------|-------|--------------|
| Questões                      | (%)   | Grau         |
| Comunicação                   | 76,02 | Bom          |
| Confiança                     | 75,00 | Bom          |
| Desenvolvimento interpessoal  | 71,43 | Satisfatório |
| Liderança                     | 78,17 | Bom          |
| Participação                  | 77,14 | Bom          |
| Saber ouvir                   | 75,46 | Bom          |

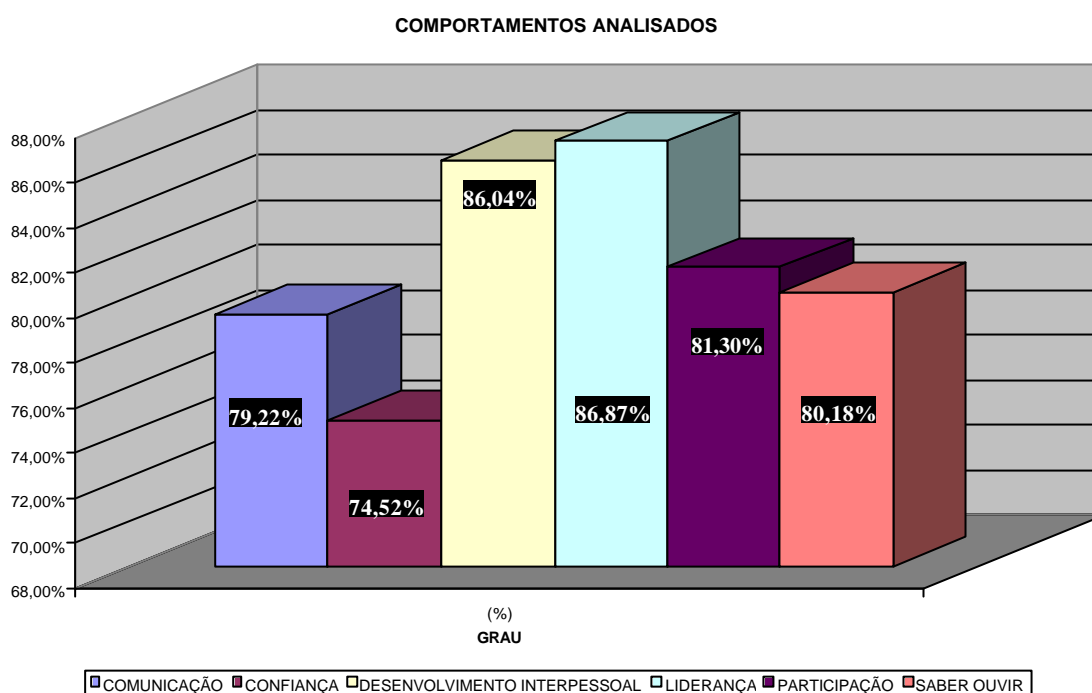
DESENVOLVIMENTO PESSOAL



Em média geral, este líder está acima do valor médio em relação aos índices e como força está a habilidade *Liderança* e como fraqueza está a habilidade *Desenvolvimento interpessoal*. A faixa apresentada, aproximada, por este líder está entre 71% e 77%, ficando entre os índices satisfatório e bom, com alto grau para o bom. Comparando a faixa apresentada por este líder com a média geral, o mesmo está *acima da média* encontrada nesta pesquisa, indicando que ele está em construção de uma administração com gestão voltada aos colaboradores e, aprimorando a habilidade *Desenvolvimento interpes-*

soal, o mesmo poderá elevar o grau de satisfação dos liderados e assim ampliar os resultados.

Gráfico 8 – Resultado do Líder I

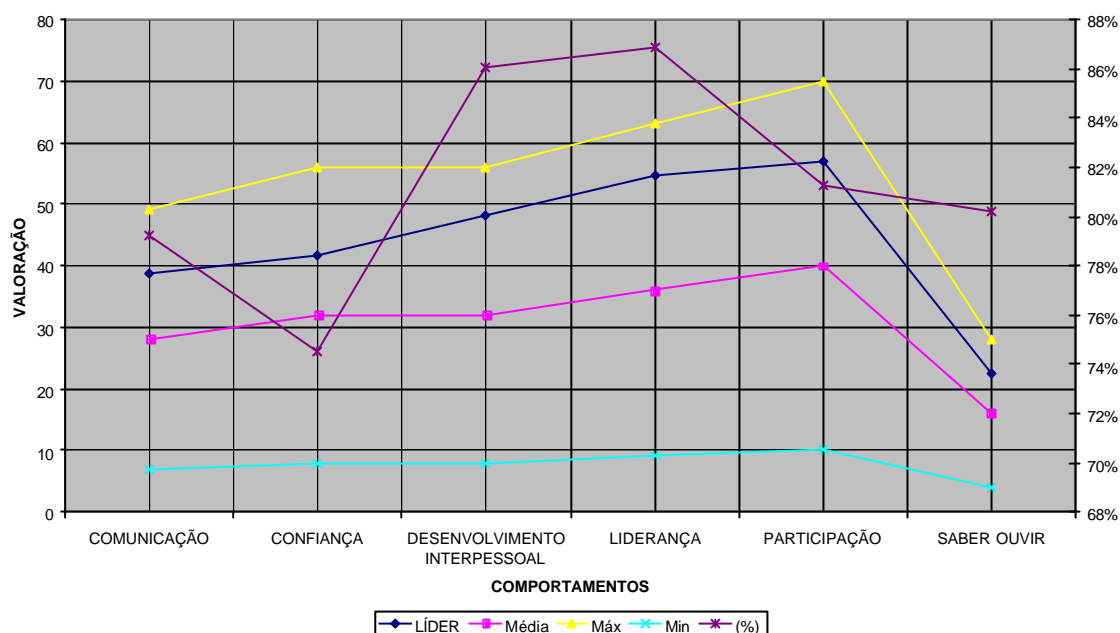


Para este líder, a habilidade que deve adotar mais atenção é a *Confiança*, pois apresentou uma variação atenuante em relação às demais e muito próxima da *Comunicação*. Numa análise total, as habilidades deste líder estão num grau de bom a ótimo.

Quadro 8 – Resultado do Líder I

| Número de pessoas pesquisadas |       | 11    |
|-------------------------------|-------|-------|
| Questões                      | (%)   | Grau  |
| Comunicação                   | 79,22 | Bom   |
| Confiança                     | 74,52 | Bom   |
| Desenvolvimento interpessoal  | 86,04 | Ótimo |
| Liderança                     | 86,87 | Ótimo |
| Participação                  | 81,30 | Bom   |
| Saber ouvir                   | 80,18 | Bom   |

## DESENVOLVIMENTO PESSOAL



Em média geral, este líder está acima do valor médio em relação aos índices e como força está a habilidade *Liderança* e como fraqueza está a habilidade *Confiança*. A faixa apresentada, aproximada, por este líder está entre 74% e 86%, ficando entre os índices bom e ótimo, com o nível bom elevado. Comparando a faixa apresentada por este líder com a média geral, o mesmo está *acima da média* encontrada nesta pesquisa, indicando que ele está em construção de uma administração com gestão voltada aos colaboradores e, aprimorando a habilidade *Confiança*, o mesmo poderá elevar o grau de satisfação dos liderados e assim ampliar os resultados.

No âmbito geral, os índices apresentados pelos líderes pesquisados foram os seguintes:

| Resultado | (%) mínimo | (%) máximo | (%) médio |
|-----------|------------|------------|-----------|
| Geral     | 66         | 70         | 68        |
| Líder A   | 46         | 55         | 50        |
| Líder B   | 70         | 76         | 73        |
| Líder P   | 67         | 71         | 69        |
| Líder R   | 61         | 67         | 64        |
| Líder L   | 57         | 65         | 61        |
| Líder J   | 71         | 77         | 74        |
| Líder I   | 74         | 86         | 80        |

Na média geral, 57% dos líderes pesquisados estão acima do índice mínimo (66%) e do índice máximo (70%), porém, no resultado desta pesquisa, os líderes estão no patamar considerado satisfatório e necessitam, assim, melhorar e/ou ampliar as habilidades por meio de treinamento. Percebemos, de forma geral, que os líderes precisam focar seus esforços na habilidade de *Desenvolvimento interpessoal* para que os índices passem de satisfatório para os níveis de bom e/ou ótimo.

Tal desempenho reflete-se num compasso que se desenrola nos últimos anos nos quais as empresas estão cada vez mais investindo em tecnologia para que possam aumentar a capacidade produtiva com menos custos. Porém, se, por um lado, convivemos com tais sistemas tecnológicos altamente sofisticados, por outro lado, deparamos com condições caóticas que atestam o descompasso vigente no ambiente empresarial no tocante ao desenvolvimento interpessoal. Muitas atividades realizadas pelo trabalhador obedecem a uma série de regras e passos pré-estabelecidos, em que o mesmo, por vezes, não sabe o que está fazendo e por que o faz. Estas situações impossibilitam-no de raciocinar e visam tão-somente, à otimização do sistema. A limitada participação nos processos produtivos tem ocasionado o descompromisso do trabalhador, gerando impedimentos que atuam tanto em termos individuais como grupais. Os problemas daí advindos estendem-se ao contexto em que o trabalho é realizado, ocasionando entraves em sua organização e no nível de satisfação dos colaboradores, principalmente no tocante à necessidade de integração e de reconhecimento. Os estudos acerca do sistema participativo no âmbito empresarial têm ainda permanecido num estágio preliminar, uma vez que são poucas as empresas que têm atestado, na prática do trabalho, o exercício da democratização das relações socioprofissionais (Kanaane, 1995, p. 20).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos programas de capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos têm negligenciado a competência interpessoal, como se as pessoas pudessem trabalhar lado a lado, simplesmente justapostas, como máquinas de funcionamento isolado, sem interação, sem comunicação, sem sentimentos, motivações, atrações e conflitos, enfim, sem experimentar a extensa gama de emoções do convívio humano.

A própria educação sistemática valoriza a tecnologia em detrimento do crescimento pessoal e interpessoal, considerando menos importante nas sociedades mecanicamente sofisticadas. Observações informais do cotidiano e pesquisas científicas mostram as dificuldades de comunicação e de relacionamento entre as pessoas, como síndrome de carência afetiva e de necessidades sociais não satisfeitas nos grandes centros urbanos e nas organizações (Fela Moscovici).

Com base nessa citação, a nossa pesquisa valida o conceito de que os líderes estão preparados para agirem como tal. Os líderes pesquisados têm toda a capacidade técnica para gerenciar o seu trabalho com empenho e maestria, porém não demonstram, ou melhor, apresentam pouca capacidade de desenvolvimento interpessoal, passando por índices baixos também, como a comunicação e o saber ouvir.

No entanto, pouca bibliografia é encontrada no quesito *desenvolvimento interpessoal*; hoje, basicamente, encontramos fatos e dados em trabalhos da SBDG ou membros que se capacitaram em sociedade. A grande busca de livros de auto-ajuda, nos últimos anos, mostra a tendência que as pessoas têm de buscar o seu *eu-interior*, para melhorarem enquanto pessoas e enquanto relacionamentos, não só no campo profissional como também no campo pessoal. O desenvolvimento interpessoal permeia as questões analisadas nesta pesquisa; o mesmo inicia pelo autoconhecimento para assim entendermos o mundo externo. Contudo a transposição da teoria para a prática tem sido lenta e fragmentada, pois a falta de pressupostos teóricos, que sustentam os passos de um trabalho de integra-

ção das pessoas, fazem que os líderes ajam de forma emblemática, sem articulação teórica, agindo então no processo *tentativa-erro*. Isso pode trazer conseqüências irreparáveis.

Com esta pesquisa, procuramos encontrar quais habilidades os líderes podem melhorar para aumentar o desempenho de sua equipe e o resultado encontrado foi o desenvolvimento interpessoal em primeiro plano. O produto deste trabalho nos encaminha para um campo de autoconhecimento e, por conseguinte, o desenvolvimento interpessoal. Capacitando os líderes neste rumo, teremos como foco não só no seu produto comercial, mas com foco tão-igual no seu maior produto: *as pessoas*. Com isso, a tendência das empresas ou dos líderes é de se transformarem em agentes de mudanças, e podemos vislumbrar pelas entrevistas, claras possibilidades entre os participantes de compartilhar as suas habilidades e conhecimentos, estabelecendo assim uma relação de confiança.

Após a observação dos resultados desta pesquisa, chegamos à conclusão de que o melhor perfil das lideranças analisadas, em sua grande maioria, seria aquele que melhor desenvolvesse a competência do desenvolvimento interpessoal, com sua equipe.

Porém todos os outros comportamentos analisados se tornam necessários, e o equilíbrio dos mesmos indispensável, ou seja, cada um desses comportamentos “é necessário, porém insuficiente”, se trabalhado isoladamente. Isso significa que precisaremos trabalhar em todos os níveis com base na essência de cada competência.

Um subproduto que encontramos foi dado pelas propostas dos participantes e reconhecido por nós como plenamente consistente e adequado. Assim, elencamos:

- 1) Feedback individual das percepções interpessoais;
- 2) Levantamento das crenças e valores individuais;
- 3) Entendimento das ações de cada um da equipe e instruindo sempre de forma positiva;
- 4) Tratar os membros da equipe com mais humanismo;
- 5) Melhorar relacionamento interpessoal de forma afetiva.

Entendemos, nas respostas dos participantes, que esses são subsídios básicos para iniciar o desenvolvimento interpessoal, levando os grupos ao nível de aprendizado, controle de suas emoções, entendendo o seu modelo mental e os modelos mentais dos participantes de sua equipe. O grupo assim passará a uma nova dinâmica, tendo uma visão compartilhada, com domínio pessoal e com base teórica para estender ao grupo o aprender a aprender coletivamente, enfim, praticar o pensamento sistêmico.

As pessoas analisadas que almejem seu crescimento, necessitariam procurar treinamento, aulas, escutar os outros, aprender com os olhos e ouvidos bem abertos. Desenvolver novas habilidades e aperfeiçoar as que já possuem. A maior parte desta energia para o aprendizado e crescimento é espontaneamente gerada e auto-alimentada

Utilizamos neste trabalho instrumentos e procedimentos por meio dos quais pudemos apreender as informações: entrevistas, observações, técnicas projetivas, mapeamentos conceituais e confrontações. Os resultados, em essência, confirmam a suposição inicial. Os conflitos interpessoais permeiam os processos grupais em muitos aspectos. Os fatores estão associados à indefinição de objetivos e de políticas claras, mas principalmente da falta de habilidade dos líderes em lidar com esses conflitos, insatisfações e emoções dos membros da sua equipe. As conclusões, considerando a pesquisa subjetiva em relação a pesquisa objetiva, indicam que o método foi efetivo ao gerar informações coerentes, como base para o planejamento das próximas etapas do trabalho dos líderes pesquisados.

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, Warren. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes da administração*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.
- ELTZ, Fábio. *Qualidade na comunicação: preparando a empresa para encantar o cliente*. Ed. Casa da Qualidade. 2. ed.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: A Teoria Revolucionária que redefine o ser inteligente*. 84. ed. São Paulo: Objetiva, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 14. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Razão e emoção: a inteligência emocional em questão*. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.
- STONER, James A.F e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S/ A, 1999.

## ANEXOS

### ANEXO I



#### SOCIEDADE BRASILEIRA DE DINÂMICA DOS GRUPOS GRUPO CUIABÁ – 123

| O SEU LÍDER: |   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------|---|-------|---|---|---|---|---|---|
|              |   | nunca |   |   |   |   |   |   |
| 01)          | Apresenta capacidade de motivar a equipe.   |       |   |   |   |   |   |   |
| 02)          | Aceita críticas sem fortes reações emocionais defensivas (tornando-se hostil ou fechando-se).                                   |       |   |   |   |   |   |   |
| 03)          | Conduz reuniões objetivas, interessantes e eficientes.  |       |   |   |   |   |   |   |
| 04)          | Descreve os fatos como aconteceram.   |       |   |   |   |   |   |   |
| 05)          | Deseja vencer e proporcionar melhor desempenho para sua equipe, superando obstáculos e conseguindo o reconhecimento dos outros. |       |   |   |   |   |   |   |
| 06)          | Demonstra habilidade em lidar com possíveis “conspirações” e “fofocas”.   |       |   |   |   |   |   |   |
| 07)          | Experimenta fazer coisas diferentes, conhecer novas pessoas, testar novas idéias e atividades com outras pessoas.               |       |   |   |   |   |   |   |
| 08)          | Permite que membros da equipe se expressem sem interrompê-lo.   |       |   |   |   |   |   |   |

|     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 09) | Possui capacidade de influenciar os outros, fazer com que aceitem suas idéias e sigam sua orientação.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10) | Possui tendência a procurar relacionamento mais próximo com as pessoas, dar e receber afeto no seu grupo.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11) | Tem a liderança aceita pelos membros da equipe.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12) | Assume responsabilidade integral pelo trabalho da sua equipe.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13) | Demonstra habilidade de comunicar idéias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14) | Demonstra habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15) | Demonstra habilidade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações dos outros.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16) | Ao dizer o que pensa, preocupa-se em agradar aos outros.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17) | Modifica o seu ponto de vista e comportamento no grupo em função de <i>feedback</i> dos outros e dos objetivos a alcançar.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18) | Promove relações positivas, de respeito e colaboração efetiva entre os membros do grupo.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19) | Consegue trabalhar em situações não rotineiras, mantendo padrão de desempenho eficaz, mesmo enfrentando falta de apoio e cooperação, resistência, oposição e hostilidade. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20) | Incentiva a capacitação dos membros da equipe.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21) | Aceita ponto de vista diferente do liderado.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



|     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 22) | Aceita as pessoas como elas são.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23) | Apresenta liberdade em expressar pensamentos, opiniões, críticas e sentimentos.                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24) | Assume responsabilidades, age de acordo com suas habilidades e convicções sem dependência demasiada dos outros. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25) | Ao criticar, mantém a paciência.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26) | Expressa com clareza os objetivos e é apoiado pelos liderados.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27) | Possui capacidade de causar uma boa impressão e obter atenção, reconhecimento pessoal e respeito.               |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28) | Propicia um ambiente de satisfação e cordialidade.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29) | Reconhece e valoriza os liderados em qualquer situação.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 30) | Convive com valores, sentimentos, prioridades diferentes das suas.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31) | Estimula e encoraja os outros a desenvolver seus próprios recursos para resolver seus problemas.                |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 32) | Não esconde o jogo; passa aos outros as informações relevantes.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33) | Possui habilidade de dar <i>feedback</i> aos outros de modo útil e construtivo.                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 34) | Possui habilidade de reconhecer e enfrentar divergências ou conflitos produtivamente.                           |  |  |  |  |  |  |  |  |

|     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 35) | Procura conhecer as idéias dos outros, possui disposição para receber sugestões e influências dos outros.             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36) | Propõe idéias inovadoras, de iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos.                                |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37) | Repete para o seu interlocutor os detalhes essenciais de uma conversa visando à confirmação do conteúdo.              |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 38) | Apresenta capacidade de organizar e de apresentar suas idéias de forma efetiva, induzindo os outros a aceitá-las.     |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 39) | Cumpre sempre o que promete.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 40) | Diz e faz coisas de modo natural, expressando livremente idéias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorre.     |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 41) | Enfrenta e supera dificuldades em situações de desafio, aceitando riscos com relativo conhecimento das conseqüências. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 42) | Enfrenta os problemas com soluções inovadoras e não apenas com ações rotineiras.                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 43) | Estimula a confiança entre os membros do grupo.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 44) | Possui habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos e hostilidade dos outros.                         |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 45) | Tem convicção sobre as suas idéias, não mudando a todo momento.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 46) | Transmite um interesse genuíno no que o outro está dizendo.   |  |  |  |  |  |  |  |  |

## ANEXO II



### SOCIEDADE BRASILEIRA DE DINÂMICA DOS GRUPOS GRUPO CUIABÁ – 123

Se você estivesse no lugar do líder, cite 3 ações comportamentais que você implantaria na sua área para tornar a equipe mais feliz e produtiva.

1)

2)

3)

Se você estivesse no lugar do líder, cite 3 ações comportamentais que você cancelaria na sua área para tornar a equipe mais feliz e produtiva.

1)

2)

3)

## ANEXO III

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Cuiabá, 03 de novembro de 2006.

Ao (À)  
Sr. (Sra.) (nome)  
(Cargo e Empresa)

A **Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos – SBDG** é uma entidade sem fins lucrativos que fornece subsídios técnicos, científicos e vivenciais a pessoas que atuam junto a grupos em seus diversos segmentos, como organizações, escolas, comunidades e outros. Foi fundada, oficialmente, por um grupo de profissionais, no ano de 1986, em Porto Alegre/Rio Grande do Sul, baseada nos princípios da Dinâmica dos Grupos, introduzidos no Brasil por Fela Moscovici e fundamentados, principalmente, no Institute of Applied Behavioral Science dos EUA (NTL).

A **SBDG** tem como objetivo maior a capacitação de profissionais para trabalharem processos grupais dentro de princípios éticos e com rigor científico, desenvolvendo Programas de Formação de Coordenadores de Dinâmica dos Grupos em diversos Estados brasileiros.

Esteve presente, na data do dia 31 de outubro de 2006, com o Sr. (nome), representantes do Grupo de Formação da SBDG de Cuiabá, com o intuito de apresentar a proposta de trabalho de conclusão final da formação. O trabalho tem por finalidade aplicar um questionário de caráter científico com o objetivo de identificar aspectos comportamentais do líder que influenciam no desempenho da equipe e quais habilidades que ele poderá desenvolver para obter melhores resultados.

O cronograma sugerido para a aplicação do questionário será nos dias 03 de novembro, com horário previsto de início às 17h e término às 18h, no Hotel Presidencial.

**O Grupo 123** – Garante a todas as empresas participantes da pesquisa dos “Aspectos comportamentais dos líderes que influenciam no desenvolvimento e desempenho dos liderados” a completa confidencialidade das informações recebidas, comprometendo-se a somente utilizá-las para fins estatísticos de consolidação do Documento. Fica, dessa forma, vedada a divulgação total ou parcial, em caráter individualizado.

A SBDG agradece sua dedicação e, tão logo tenha consolidado os resultados, os encaminhará a todos aqueles que os viabilizaram.

Respeitosamente,

---

Anaí Vargas

---

Carlos AycCampello

---

Iron Santana

---

Josiane Gimenes

---

Kelly R Nunes



## Os Agentes de Trânsito e a sociedade cuiabana

ELISABETE DE QUEIROZ  
RITA DE CÁSSIA FRANÇA  
VALTER BENDE RODRIGUES  
VANESKA DE OLIVEIRA NUNES



### *Dedicatória*

*Aos nossos pais,  
verdadeiros apoiadores e incentivadores,  
responsáveis pela nossa educação,  
sem os quais não poderíamos prosseguir  
nossa caminhada de vida e acadêmica.*

*Aos amigos, colaboradores e incentivadores  
que de algum modo sempre estiveram ao nosso lado  
nos dedicando amor e energia.*

*Aos nossos Didatas  
Paulo R. Helrighel (Núcleo PR)  
e Gládis Z. Suliani (Núcleo RS)  
por propiciarem as condições necessárias  
à concretização deste nosso sonho  
e pelo exemplo na arte de trabalhar com pessoas.*

### *Agradecimentos especiais*

*Aos nossos companheiros(as) e filhos(as),  
por abrirem mão da nossa presença e companhia,  
e por terem também assumido responsabilidades  
durante o tempo em que estivemos nos dedicando  
a esta obra, com paciência, dedicação e amor.*

*Aos nossos subgrupos  
pela possibilidade dos intercâmbios de conhecimentos  
experimentados durante a construção deste trabalho  
e pelos bons momentos de convivência  
nos encontros em que participamos juntos.*

*Aos nossos familiares  
pela compreensão de nossas ausências  
durante o período em que estivemos  
nos dedicando a este estudo.*

*Aos nossos Didatas  
pelos ensinamentos  
que nos permitiram adquirir novos conhecimentos,  
pela paciência e dedicação nas orientações metodológicas,  
que resultaram na concretização desta monografia.*

*À sociedade cuiabana,  
aos Agentes de Trânsito,  
em particular à  
Secretaria Municipal de Trânsito e Transporte Urbano,  
pela disponibilidade e atenção  
com que todos se dispuseram a colaborar  
com as informações necessárias  
à elaboração deste trabalho.*

*A todos os colegas da formação,  
pelos bons momentos de reflexão,  
alegria e descontração  
vivenciados ao longo desta caminhada.*

**Resumo** – Este estudo procurou identificar a causa do elevado grau de rejeição enfrentada pelos Agentes de Trânsito de uma cidade (Cuiabá), no Estado de Mato Grosso, por parte de seus municípios. Na primeira parte (Capítulo 1), trabalhamos os seguintes itens: situação-problema, hipóteses de trabalho, variáveis identificadas, objetivos da pesquisa, justificativa, metodologia, técnica de coleta de dados, universo ou população, amostra, local da pesquisa, quadro teórico de referência e revisão bibliográfica. Na segunda parte (Capítulo 2), apresentamos a fundamentação teórica utilizada na análise dos resultados da pesquisa, ou seja, histórico e origem da dinâmica dos grupos, concepção desta dinâmica, conceitos de dinâmicas de grupo, normas do grupo e coesão grupal, modalidades de grupos, compreendendo a dinâmica dos grupos, tipos e características dos grupos, estágios de desempenho e conflitos no grupo. Na terceira parte (Capítulo 3), discutimos, na prática, a dinâmica do grupo proposta pelo presente trabalho, ou seja, a seleção dos pesquisados para este estudo, o foco principal, o perfil do público pesquisado, a percepção dos condutores de veículos em relação à atuação dos Agentes de Trânsito, o perfil dos Agentes de Trânsito, a percepção dos Agentes de Trânsito no relacionamento com a Instituição e com a sociedade. Com a apresentação dos dados obtidos na pesquisa e através de gráficos e tabelas – para uma melhor compreensão do conteúdo de dados –, procuramos demonstrar se a hipótese por nós levantada pode ou não ser confirmada ao término da análise dos dados. Na quarta parte (Capítulo 4), abordamos “O Fenômeno – Sociedade e Agentes de Trânsito”, buscando demonstrar um perfil geral do relacionamento entre o grupo de “Agentes de Trânsito” com a sociedade, procurando demonstrar a correlação entre as várias percepções e as variáveis que mais se sobressaíram no resultado da pesquisa. A seguir, aparecem as considerações finais, a conclusão e as recomendações. Buscamos acrescentar novos aspectos resultantes do estudo por nós realizado, com o intuito de acrescentar novas visões e possibilidades de resolução do problema. Por fim, trazemos a bibliografia utilizada, bem como o referencial teórico.

**Abstract** – This study it looked for to identify to which the real reason that takes the Transit Agents of the City Department of Urban Transports – of the city of Mato Grosso, to face one high degree of rejection on the part of the cuiabana society. In the first part (Chapter 1) we will deal with the following subjects: situation problem, hypotheses of work, identified variable, objective of the research, justification, methodology, technique of data collection, universe or population, sample, place of the research, theoretical picture of reference, and bibliographical revision. In the second part (Chapter 2) we will bring the theoretical recital on which in we base them for the analysis of the results of the research. They are: description and origin of the dynamics of the groups, conception of group dynamics, group dynamic concepts, norms of the group and group cohesion, modalities of groups, understanding the dynamics of the groups, types of group, characteristics of the groups, periods of training of group performance and conflicts in the group. In the third part (Chapter 3) we will speak on the dynamics of the group considered for the present work in the practical one. The election of the searched ones for the present study, the main focus, the profile of the searched public, the perception of the conductors of vehicles in relation to the performance of the Transit Agents, the profile of the Transit Agents, the perception of the Transit Agents in the relationship with the Institution and the society, as well. With the presentation of the data obtained in the research and through graphics and tables – for a better understanding of the data content – we look for to demonstrate if the hypothesis for us raised can or not be confirmed to the ending of the analysis of the data. In the fourth part (Chapter 4) we will speak on “the phenomenon – Society and Transit Agents”, where we search to demonstrate a general profile of the Agent relationship entering the group “of Transit” and the society as a whole. Demonstrating to the correlation between the same perceptions and the variable that are more stick out in the result of the research. In the last part are presented the final considerations, conclusion and recommendations. We search to add new resultant aspects of the study dust carried through, with intention to add new visions and possibilities of resolution of the problem. Finally we bring the used bibliography, as well as the theoretical referencial.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>Introdução</b> .....   | 6  |
| <b>1 Procedimentos metodológicos</b> .....  | 7  |
| 1.1. Perfil da situação-problema .....  | 7  |
| 1.2. Objetivos da pesquisa.....   | 8  |
| 1.3. Justificativa .....  | 8  |
| 1.4. Metodologia .....  | 9  |
| 1.5. Quadro teórico de referência.....  | 9  |
| <b>2 Fundamentação teórica</b> .....  | 11 |
| 2.1. Histórico e origem da Dinâmica dos Grupos .....  | 11 |
| 2.2. Concepção de dinâmica grupal .....   | 14 |
| 2.3. Conceitos de dinâmicas de grupo.....   | 15 |
| 2.4. Modalidades de grupos .....  | 15 |
| 2.5. Quadro-resumo .....  | 16 |
| 2.6. Normas do grupo e coesão grupal.....   | 17 |
| 2.7. Coesão grupal.....   | 20 |
| <b>3 A Dinâmica dos Grupos na prática</b> .....   | 40 |
| 3.1. Seleção dos pesquisados para o presente estudo.....  | 40 |
| 3.2. Foco principal .....   | 41 |
| 3.3. Perfil do público pesquisado .....   | 41 |
| 3.4. Percepção dos condutores de veículos em relação à atuação<br>dos Agentes de Trânsito ..... | 42 |
| <b>4 O Fenômeno Sociedade – Agente de Trânsito</b> .....  | 52 |
| <b>Considerações finais e recomendações</b> .....   | 53 |
| <b>Referências</b> .....  | 54 |



## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 01 – Sexo.....                                | 42 |
| Gráfico 02 – Tempo de habilitação.....                | 42 |
| Gráfico 03 – Local de residência .....                | 42 |
| Gráfico 04 – Escolaridade.....                        | 42 |
| Gráfico 05 – Segurança no trânsito.....               | 42 |
| Gráfico 06 – Fluidez no trânsito.....                 | 42 |
| Gráfico 07 – Qualidade no trânsito .....              | 43 |
| Gráfico 08 – Acidentes de trânsito.....               | 43 |
| Gráfico 09 – Segurança para pedestres .....           | 44 |
| Gráfico 10 – Futuro do trânsito .....                 | 44 |
| Gráfico 11 – Justiça na abordagem.....                | 44 |
| Gráfico 12 – Cordialidade na abordagem .....          | 44 |
| Gráfico 13 – Rapidez no atendimento .....             | 45 |
| Gráfico 14 – Intervenção em momentos críticos.....    | 45 |
| Gráfico 15 – Capacidade Técnica dos Agentes.....      | 45 |
| Gráfico 16 – Sexo.....                                | 46 |
| Gráfico 17 – Idade.....                               | 46 |
| Gráfico 18 – Tempo de serviço.....                    | 46 |
| Gráfico 19 – Escolaridade.....                        | 46 |
| Gráfico 20 – Importância do próprio trabalho .....    | 47 |
| Gráfico 21 – Metodologia de trabalho .....            | 47 |
| Gráfico 22 – Autonomia .....                          | 47 |
| Gráfico 23 – Reconhecimento .....                     | 47 |
| Gráfico 24 – Relacionamento de equipe.....            | 48 |
| Gráfico 25 – Relacionamento hierarquia.....           | 48 |
| Gráfico 26 – Treinamento interno. ....                | 49 |
| Gráfico 27 – Critérios de promoção.....               | 49 |
| Gráfico 28 – Remuneração.....                         | 49 |
| Gráfico 29 – Aplicação de Multas (Produtividade)..... | 49 |
| Gráfico 30 – Gestão de Pessoas.....                   | 50 |
| Gráfico 31 – Relacionamento com os condutores.....    | 50 |
| Gráfico 32 – Relacionamento com Pedestres .....       | 50 |
| Gráfico 33 – Comunicação com o Condutor.....          | 50 |
| Gráfico 34 – Reação à notificação.....                | 51 |
| Gráfico 34 – Reação à orientação .....                | 51 |
| Gráfico 36 – Os políticos e os Agentes.....           | 51 |

## INTRODUÇÃO

A fiscalização de trânsito, no município pesquisado, até 1997, sempre foi exercida exclusivamente pela Polícia Militar, realizando o policiamento ostensivo que é sua atividade fim. O policiamento ostensivo, nesse contexto, consistia basicamente em fiscalizar o tráfego de pessoas e veículos, no sentido de “prevenir” acidentes e delitos de trânsito.

Com o atual Código de Trânsito Brasileiro, em vigor desde janeiro de 1998, ocorreu o que chamamos de “municipalização do trânsito”, referendando uma situação que já ocorria em grandes cidades como São Paulo, por exemplo, transferindo legalmente determinadas atribuições aos governos municipais. Dessa forma, além das preocupações com as tradicionais demandas locais, os municípios tiveram que assumir obrigações relacionadas à administração do trânsito, de maneira geral.

É fácil perceber que, enquanto atua na engenharia e educação de trânsito, o poder público municipal não enfrenta reclamações da coletividade, tendo em vista que as providências nesse sentido tendem a melhorar as condições de vida em sociedade.

No entanto, quando a ação do governo municipal envolve fiscalização de trânsito, surgem inúmeras reclamações sociais, pois os cidadãos passam a ser atingidos financeiramente. Contestam a aplicação de multas e duvidam da função educativa que o poder público atribui a esse tipo de penalidade.

Surgem questionamentos sobre a suposta existência de uma “indústria de multas”, ou do “princípio arrecadatório em detrimento do princípio educativo”, clichês comumente utilizados em nosso meio social.

Há muitas controvérsias e divergências em relação à legitimidade da natureza das multas de trânsito. Por um lado, nem sempre assiste razão aos indivíduos que reclamam das penalidades que lhes foram impostas por infringir as normas do trânsito. Por outro lado, os agentes de trânsito gozam de certa “autoridade” que, em muitos casos, retira do cidadão a possibilidade de defesa.

Quando um cidadão é multado por falar ao telefone celular enquanto dirige, não há muito o que fazer, juridicamente, em sua defesa. Seria a sua palavra contra a do agente, pois, mesmo que consiga provar que naquela data e horário estava distante do local da multa, trabalhando ou mesmo viajando, o agente pode alegar que o carro poderia estar sendo utilizado por outra pessoa.

Uma das poucas possibilidades de êxito na contestação de uma multa aplicada nessas circunstâncias seria comprovar que o veículo se encontrava em outra cidade, por exemplo, por meio de uma nota fiscal de abastecimento ou registro em pedágio com data e horário coincidentes com os da aplicação da penalidade.

Entretanto, em geral, as pessoas não estão habituadas a pedir nota fiscal de abastecimento, exceto em carros de empresas em viagens a trabalho. Além do que, há um prazo determinado para ingressar com recursos e contestações. Tempo este, na maioria das vezes, insuficiente, considerando os atropelos e excesso de compromissos que reduzem o tempo livre das pessoas na atualidade.

Em contrapartida, estatísticas do município pesquisado demonstram que, na verdade, o maior número de infrações cometidas não é, efetivamente, punido. Basta observar qualquer via movimentada em nossa cidade para perceber que, de fato, ocorrem inúmeras infrações que não são sequer registradas pela fiscalização do trânsito.

Sem dúvida, como a própria legislação indica, a mobilidade humana é fator de grande importância nos dias atuais. A sociedade vive em grandes centros urbanos e a falta de uma “cultura de educação no trânsito” acarreta grande número de acidentes, com

índices igualmente elevados de vítimas fatais, pessoas mutiladas ou mesmo afetadas por lesões que as tornam incapacitadas para as funções que desempenhavam antes do acidente.

Diante dessa realidade, a atuação do agente de trânsito reveste-se de importância ímpar, pois só sua presença nas ruas já contribui para inibir os comportamentos inadequados dos motoristas e demais usuários de vias públicas, podendo construir, ao longo do tempo, uma interação educativa, jamais conflitiva com a sociedade.

## **1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **1.1 Perfil da situação-problema**

Dados estatísticos do Ministério das Cidades indicam que, no Brasil, ocorrem, anualmente, cerca de 33 mil mortes e 400 mil pessoas ficam feridas em decorrência de acidentes de trânsito. Nesse cenário preocupante, os órgãos e entidades ligadas ao Sistema Nacional de Trânsito vêm se dedicando à busca de alternativas para reduzir as ocorrências.

Diversas medidas vêm sendo adotadas, dentre elas a educação e reforço da fiscalização, com ampliação do efetivo de agentes de trânsito. Essa estratégia se reveste de grande importância, pois a presença do agente visa inibir os comportamentos inadequados dos condutores de veículos motorizados e demais usuários das vias públicas. Diante do descumprimento da legislação, o agente é autoridade legalmente constituída para adotar providências, tais como autuação do infrator e aplicação de medidas administrativas previstas no Código de Trânsito Brasileiro.

Teoricamente, a atuação do Agente de Trânsito deveria ser reconhecida e aceita por todos como medida que contribui para a segurança da população. No entanto, não é o que ocorre, especialmente entre os condutores de veículos motorizados. Por se tratar de questão de relevância social, questionamos o motivo de tal comportamento dos condutores de veículos. Por que estão insatisfeitos? Qual a percepção dos Agentes dante de sua responsabilidade profissional e frente ao comportamento do cidadão?

#### **1.1.1 Hipóteses do trabalho**

O método adotado para autuar condutores de veículos motorizados tem-se mostrado ineficaz.

A forma de abordagem do condutor pelo Agente de Trânsito não condiz com os princípios de humanização.

A metodologia de ação no trânsito adotada pelo órgão gestor prioriza a punição em detrimento da educação.

A política de gestão de pessoas não contempla as necessidades diferenciadas dos Agentes de Trânsito.

Além do objetivo acadêmico, outras razões de interesse público tornam oportuna a realização dessa pesquisa junto à sociedade e aos profissionais que atuam na segurança no trânsito, em Cuiabá, para identificar as principais causas da insatisfação dos condutores de veículos motorizados. A percepção dos agentes em relação a sua responsabilidade

profissional frente ao comportamento do cidadão, é outro aspecto relevante dessa investigação, cujos detalhes serão apresentados no Capítulo 3.

### 1.1.2 Variáveis identificadas

| <b>Dependente</b>                          | <b>Independente</b>                       |
|--|---|
| Comunicação com a população                | Globalização                              |
| Modelo de Gestão                           | Mudança cultural                          |
| Clima organizacional                       | Mudança tecnológica                       |
| Qualidade de vida no trabalho              | Legislação: Federal, Estadual e Municipal |
| Plano de Carreira e sistema de recompensas |   |

## 1.2 Objetivos da pesquisa

No momento em que o poder público passa a estimular o controle social e a sociedade procura exercitar cada vez mais a sua cidadania, os conflitos intergrupais começam a surgir. Esse ambiente de conflito acima descrito foi pesquisado, tendo os seguintes objetivos gerais:

- Aferir o nível de satisfação do cidadão a respeito do trabalho desenvolvido pelos agentes de trânsito;
- Identificar os pontos sensíveis das relações humanas, envolvendo os agentes de trânsito e a sociedade cuiabana;
- Auxiliar na qualidade da comunicação humana entre os agentes de trânsito e a sociedade cuiabana.
- Identificar possíveis formas de atuação no acompanhamento e tratamento adequado, visando minimizar o nível de estresse sofrido pelos agentes de trânsito e melhorar a sua relação com a sociedade.

## 1.3 Justificativa

É inegável que a população cuiabana enfrenta, já há alguns anos, um dos maiores problemas que afetam as grandes cidades brasileiras: o caos no trânsito, que tem como causas mais prováveis a inadequação da engenharia de tráfego, o aumento vertiginoso da frota de veículos, a evidente má educação dos condutores e pedestres, além do despreparo dos agentes para o desempenho de uma tarefa física e emocionalmente estressante.

A complexa realidade do trânsito não é o objeto deste trabalho, pois para isso seriam necessários estudos mais aprofundados envolvendo, sobretudo, as políticas governamentais para o setor. Isso inegavelmente demandaria tempo maior e instrumentos de pesquisa mais sofisticados.

Entretanto, é possível afirmar que as tensões e os conflitos entre esses dois grupos – agentes de trânsito e cidadãos, estes enquanto condutores de veículo – são uma das fa-

certas dessa realidade. Nesse sentido, o presente estudo se propõe a contribuir para a melhoria das relações humanas entre os profissionais do trânsito e a sociedade cuiabana.

Os resultados da pesquisa serão analisados de forma a identificar os principais fatores de insatisfação dos condutores de veículos motorizados, em relação aos trabalhadores encarregados da segurança urbana de trânsito. A expectativa é de que o estudo sobre as causas e a extensão do conflito possa servir de subsídio na busca de solução para o mesmo.

#### 1.4 Metodologia

Realização de diagnóstico preliminar embasado em levantamentos quantitativo e qualitativo, em fontes específicas (legislação, políticas) e observação de grupos no processo de relações humanas nos âmbitos organizacionais, institucionais e governamentais.

##### *Técnica de coleta de dados*

Entrevista individual com roteiro estruturado, questionário formal, observação dos grupos em atuação formal (situações reais de trabalho), discussões em grupo (Anexo I e II).

##### *Universo ou população*

Agentes de Trânsito no município: 60.<sup>1</sup>

Frota /condutores de veículos motorizados: 163.091, dados de 2005.<sup>2</sup>

##### *Amostra*

Equipe de agentes de trânsito pesquisado: 41 agentes que correspondem a 68,53% da equipe.

Amplitude da amostra com a margem de erro é 0 (zero).<sup>3</sup>

Condutores de veículos motorizados pesquisados: 235.

Amplitude da amostra com a margem de erro 7% para mais ou para menos.

##### *Local da pesquisa*

A pesquisa será realizada no ambiente de trabalho dos agentes, na sede da Secretaria, onde serão pesquisados condutores de veículos.

#### 1.5 Quadro teórico de referência

Este projeto terá como sustentação teórica os trabalhos desenvolvidos por profissionais e estudiosos das áreas do comportamento humano, tais como Kurt Lewin, Bion Fela Moscovici e Sigmund Freud, bem como a legislação referente ao Código de Trânsito Brasileiro (Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997).

---

<sup>1</sup> Fonte: Secretaria Municipal de Trânsito e Transporte Urbano – SMTU.

<sup>2</sup> Fonte: DETRAN-MT.

<sup>3</sup> Fonte: TAGLIACARNE, Guliemo, Atlas, 174.

### 1.5.1 Revisão bibliográfica

#### **Desenvolvimento Interpessoal. Treinamento em grupo** (Fela Moscovici)

A aprendizagem emocional é desejável e necessária para mudança de atitudes e suas conseqüências no comportamento da pessoa, em termos de atuação e eficiência. O envolvimento emocional, a conjugação de informações e experiências e sua incorporação por via intelectual e emocional, pensando e sentindo, analisando, raciocinando e expressando sentimentos, num misto de lógica e ingenuidade, permitem insight e conscientização que modificam percepções, conhecimentos e sentimentos, mudando igualmente a predisposição para agir.

O conhecimento técnico é, geralmente, de aquisição mais fácil e rápida, diferentemente da aquisição das atitudes. Estas apresentam maior dificuldade e levam mais tempo para serem desenvolvidas ou modificadas, requerendo técnicas especiais e complexas. Pretender formar ou mudar atitudes através de processos puramente cognitivos é ilusório e inseqüente. Daí a necessidade da vivência, da experiência compartilhada em grupo, do treinamento de laboratório, bem conduzido por profissional competente, para proporcionar aprendizagens cognitivas e emocionais adequadamente dosadas para os fins visados.

#### **Razão e Emoção. A Inteligência Emocional em questão** (Fela Moscovici)

“Qual a verdadeira importância da Inteligência Emocional em nossas vidas?” Qual o impacto nas organizações? Por que a Inteligência Emocional não representa nada de novo, se já existe há vários anos? Quais os seus verdadeiros precursores? Na verdade, além das inteligências racional e emocional, temos vários outros tipos de inteligência. Como e por que todas são importantes? Como atuam sobre nós? A tecnologia comandada pela razão, disparou na frente. Que a tecnologia é importante e facilita nossas vidas, ninguém discute, mas parece que nesta corrida maluca de um pseudodesenvolvimento, pseudo-sucesso, o homem deixou para trás os sentimentos, a emoção, a espiritualidade. Além da razão, chegou o tempo da emoção. As grandes transformações por que passa a humanidade e o grande interesse das pessoas sobre o tema Inteligência Emocional são indicadores inequívocos. Chegou a hora do resgate.

#### **Equipes dão certo. A multiplicação do talento humano** (Fela Moscovici)

“Uma coisa é você encontrar várias pessoas juntas trabalhando, cada uma por si, ao mesmo tempo e no mesmo local, outra é você se deparar com várias pessoas trabalhando juntas, num mesmo projeto, para um mesmo objetivo. Esta é uma equipe. Aliar o desejo de realização do indivíduo (profissional e pessoal) à vontade de buscar o objetivo comum é a meta. Só assim o talento de cada um poderá ser mais bem aproveitado, ou seja, multiplicado. Ao se formarem equipes verdadeiras na organização, esta se encontrará mais do que nunca no caminho para otimizar o seu desempenho.

Na equipe, uma reavaliação do que é gerenciamento é fundamental. Mas, o que é Desenvolvimento de Equipe? Como multiplicar o talento humano na organização? Como transformar grupos em equipes, ou seja, como formar, desenvolver e integrar equipes?

Este livro vai mostrar que e por que equipes dão certo e são o caminho ideal para garantir às organizações um futuro de sucesso.

### **Tornar-se Pessoa (Carl R. Rogers)**

“Tornar-se pessoa” é uma obra que trata do comportamento humano numa perspectiva de relação de aceitação, utilizando-se de habilidades, empatia e a consideração positiva incondicional. Rogers pronunciou sua hipótese central em uma sentença: “Se posso proporcionar certo tipo de relação, o outro descobrirá dentro de si mesmo a capacidade de utilizar aquela relação para crescer, e mudança e desenvolvimento pessoal ocorrerão”. Completa afirmando que, quando o homem é mais plenamente homem, é merecedor de confiança.

### **Quinta Disciplina (Peter Senge)**

Esta obra trata de organizações que aprendem, em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente deseja. Peter Senge estimula padrões mais abrangentes de pensamento e da liberdade de aspiração coletiva, de forma que as pessoas aprendam, juntas, a arte de como aprender.

### **Lei nº 9.503 que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro**

Em 23 de setembro de 1997, é promulgada pelo Congresso Nacional a Lei nº 9.503 que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro, sancionada pela Presidência da República, entrando em vigor em 22 de janeiro de 1998. Ela estabelece, logo em seu artigo primeiro, aquela que seria a maior de suas diretrizes, ou seja, que o “trânsito seguro é um direito de todos e um dever dos órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito”.

No intuito do aprimoramento da formação do condutor, face aos alarmantes índices de acidentes no trânsito, que hoje alcançam mais de 1,5 milhões de ocorrências, com 34 mil mortes e 400 mil feridos por ano, a um custo social estimado em R\$ 10 bilhões, o Código de Trânsito Brasileiro trouxe a exigência de cursos teórico-técnicos e de prática de direção veicular. Tais exigências incluem *direção defensiva*, *proteção ao meio ambiente* e *primeiros socorros*. Estendeu, ainda, essa exigência aos condutores já habilitados, por ocasião da renovação da Carteira Nacional de Habilitação (Art. 150), de modo a atualizá-los e instrumentalizá-los na identificação de situações de risco no trânsito, estimulando comportamentos seguros, tendo como meta a redução de acidentes no Brasil.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Histórico e origem da Dinâmica dos Grupos**

A trajetória do homem tem como marca a vida em grupo e, para tornar essa vida civilizada, foi necessário, no decorrer de nossa história, estabelecer regras e valores. Essa regularidade, normalizada pela vida em grupo, chama-se institucionalização, que é o corpo de regras e valores e tem sua base concreta nas organizações, que é o lugar onde as instituições se dão. Os grupos são elementos que completam a dinâmica dessa construção social da realidade.

A vida em grupo é o objeto de estudo de várias ciências, tais como, a Sociologia, a Antropologia, a Psicologia Social, dentre outras. Todas elas, ainda que de formas diferenciadas, afirmam que, ao se estabelecer um grupo, os fenômenos grupais influenciam

tanto o indivíduo, quanto o próprio grupo. A esse processo de influência recíproca dá-se o nome de Processo Grupal.

Para responder a questionamentos como “Em que condições se formam os grupos?”, “Quando se formam os grupos?”, “Que tipos de grupos são possíveis?”, “O que determina a natureza dos grupos?”, surgiu na Europa, entre os séculos XVI e XIX, uma significativa literatura acerca da natureza humana e seu lugar na sociedade. Muitos se dedicaram ao estudo do comportamento humano e sua relação grupal.

Filósofos como o grego Aristóteles trouxeram, através da Física, um modelo de visão dos fatos e fenômenos naturais. Em 384 a.C., Galileu Galilei, pensador e físico, trouxe um novo modelo de visão destes mesmos fenômenos, considerando-os de maneira contextual e não como parte isolada; o que também contribuiu para conceber fenômenos grupais.

Auguste Comte (1793-1857), pensador francês, procurou, em 1839, construir a Sociologia (do latim *socius* – companheiro – e do grego *logia* – estudo –) como ciência autônoma da Psicologia Social, para a qual ele se opunha. Comte definia a Sociologia como a nova ciência da sociedade. Afirmava ainda existirem apenas duas ciências legítimas: a Biologia e a Sociologia.

Wilhelm Wundt (1879), psicólogo alemão, criou, na Universidade de Leipzig, o primeiro laboratório em Psicologia, tornando-a objetiva e experimental.

Gustavo Le Bon (1841-1931) escreveu duas obras de Psicologia Social: “O homem e as sociedades” e a “Psicologia das multidões”. Em suas obras, o autor compara um fenômeno de grupo a um fenômeno hipnótico, considerando que as massas estão envolvidas, dominadas e manipuladas pelas elites.

Joseph Pratt, formado em Medicina, é considerado o pioneiro em relação à utilização das emoções para fins terapêuticos. A eficácia foi tanta em termos de resultados que a entidade “Alcoólicos Anônimos” (AA) surgiu enquanto organização em 1935, nos Estados Unidos da América, fundamentada nessa prática terapêutica.

A Dinâmica de Grupo, enquanto forma de estudo de grupos, desenvolveu-se no século XX, e difere das várias teorias dos séculos anteriores. O interesse científico pela Dinâmica Grupal é algo relativamente recente.

No século XX, nos EUA, as áreas político-ideológicas, econômicas e científico-tecnológicas eram extremamente favoráveis ao desenvolvimento de uma ciência da grupalidade humana. Após a Segunda Guerra Mundial (na década de 30), os EUA apresentavam características de uma sociedade aberta e democrática, contrapondo regimes e sistemas totalitários (como o *nazismo* na Alemanha e o *stalinismo* na Rússia).

O *crack* da bolsa de New York, em 1929, o ataque a Pearl Harbour, a entrada dos EUA na Segunda Guerra foram fatos que propiciaram grande desenvolvimento econômico para este país. Também contribuiu para isso a necessidade de desenvolver e mobilizar amplo processo de pesquisa e análise dos fenômenos coletivos, o que ocorreu no período de recuperação (após a recessão). A preparação para a guerra levou à intensificação de pesquisas sobre coesão e eficácia, moral do grupo e outros elementos.

Nesse cenário, houve muita motivação para que vários pensadores e cientistas de renome trocassem seus países de origem pelos Estados Unidos, em busca de condições para desenvolverem seus trabalhos. Dentre eles, destacam-se Kurt Lewin e Jacob Levy Moreno.

Em 1931, em Nova Iorque, dois movimentos simultâneos utilizaram pequenos grupos para tratar transtornos psíquicos: *Psicodrama*, de Jacob Levy Moreno, e a *Grupos-terapia ativa*, de Samuel R. Slavson, resultando nas duas principais organizações de tera-



pia de grupo: a *Associação Americana de Psicoterapia de Grupo*, fundada por Slavson (traz um modelo terapêutico chamado de intrapessoal, por acentuar a psicodinâmica individual no grupo) e a *Sociedade Americana de Psicoterapia de Grupo e Psicodrama*, criada por Moreno (introduziu na Dinâmica de Grupo, o termo *tele* – fator sociométrico que indica encontro humano).

Wilfred Bion apresentava um modelo integralista mais consistente pela familiaridade com a teoria de campo de Kurt Lewin (1890-1947). Percebia o grupo como dinamicamente diferente dos membros individuais. Concebeu o conceito dos *pressupostos básicos*, a partir de suas experiências enquanto psicoterapeuta de grupos na Tavistock Clinic de Londres, durante a Segunda Guerra. Os pressupostos básicos seriam as fantasias inconscientes que movem os processos grupais.

Carl Rogers, na década de 1960, fala sobre o Processo de Encontro ao trabalhar com Grupos de Encontro, afirmando: “Um grupo começa andando à volta, esperando que lhe seja dito como se comportar, o que esperar e como trabalhar com as expectativas sobre o grupo. Há uma crescente frustração quando o grupo percebe que os próprios membros determinarão a forma como o grupo funcionará”.

Em 1951, Rogers publicou “Terapia Centrada no Cliente”, nela afirmando que o maior responsável pelo processo terapêutico era o cliente e não o terapeuta. E logo transferiu esse postulado aos “Grupos de Encontro”.

Em Grupos de Encontro (1970), Rogers descreve os principais fenômenos que ocorrem nos grupos que se prolongam por algum tempo. Mesmo com muitas fases de insatisfação, incertezas e ansiedades nos encontros que se seguem, cada uma dessas fases tendem a levar o grupo a um clima mais aberto, menos defensivo e mais confiante. A intensidade emocional e a capacidade de tolerar essa intensidade parecem aumentar na medida em que o grupo prossegue com os encontros.

É possível identificar uma relação conceitual entre Bion e Rogers, pois, mesmo que o enfoque e o compromisso empírico de ambos fossem diferentes, eles afirmavam, de modo diferente, que os grupos possuem um elemento, um componente “inconsciente” que determina seu funcionamento. Concebiam o grupo como maior que a soma de seus membros.

Enrique Pichon-Riviére, psicanalista argentino, traz a teoria e a técnica sobre grupos operativos, surgidas a partir do conceito de Bion que afirma que as atividades grupais comportam dois níveis: nível da tarefa e nível dos pressupostos básicos. Pichon-Riviére propõe uma psicoterapia centrada na tarefa.

Kurt Lewin, a pedido do Instituto Tecnológico de Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology – MIT), fundou o primeiro centro de estudos e pesquisa dedicado exclusivamente à Dinâmica Grupal. Nessa época, Lewin afirmou que “é possível a modificação da conduta individual através da transformação do comportamento em grupo” (“campo de forças”, “teoria de campo”, etc.). Pode-se considerar o MIT como um marco de divisão para a Dinâmica de Grupo (período pré-científico e científico).

Lewin e sua equipe iniciaram duas pesquisas. Uma pressupunha que os grupos funcionam como totalidades dinâmicas, que possuem seu equilíbrio num “campo de forças”, podendo ser modificado (o equilíbrio) por uma pressão exterior e/ou causar mudanças simplesmente se integrando ao grupo. A outra pressupunha que os grupos funcionavam como uma “gestalt”, ou seja, buscavam uma “boa forma” em seu equilíbrio.

Essas duas pesquisas e a fundação do MIT fizeram com que Lewin e sua equipe experimentassem a Dinâmica Grupal em treinamentos de relações humanas. A esse método chamaram de T-Group (Training Group, ou Grupo de Treinamento). Em 1947, é

fundada, ainda por Lewin e seus colaboradores o National Training Laboratory (NTL), marco importante no estudo de grupos.

Pensadores, psicólogos, estudiosos, cientistas e pesquisadores, no decorrer do tempo, mostram-nos o quanto os processos grupais estão presentes no nosso dia-a-dia e quanto nosso comportamento é influenciado e influencia a vida de um grupo e em sociedade.

## 2.2 Concepção de dinâmica grupal

Podemos classificar todas as concepções para Dinâmicas de Grupo de três maneiras:

- *Ideológica* – forma de ideologia política em que são ressaltados aspectos de liderança democrática e da participação de todos na tomada de decisões (idealista ou pragmática):
  - ✓ *Idealista* – defendida por Moreno, formada por comunidades baseadas no amor espontâneo, na generosidade e na santidade, na bondade e na cooperação pura. Moreno propôs técnicas sociométricas para estruturar essas sociedades, nas quais os membros poderiam escolher e decidir, espontânea e livremente, acerca de sua participação em um grupo social qualquer.
  - ✓ *Pragmática* – experimentada por Lewin. Com pesquisas sobre lideranças, demonstrou que, quando os seres humanos participam de grupos democráticos, sua produtividade e satisfação eram elevadas, e suas relações com os outros membros baseavam-se na cooperação e na redução de tensões. Nessas circunstâncias, o grupo se tornava suficientemente autônomo para prosseguir mesmo na ausência de um líder.
- *Tecnológica* – compreende o conjunto de métodos e técnicas usado em intervenções nos chamados grupos primários (famílias, equipes de trabalho, salas de aula, etc.). Objetiva aumentar a capacidade de comunicação e, conseqüentemente, incrementar a espontaneidade e criatividade das pessoas nos processos grupais. Didaticamente, podem, todas elas, ser enquadradas em duas formas de intervenção: Jogos Dramáticos (espontâneos, sem regras estabelecidas) e Psicodrama (mais estruturado e com papéis mais definidos). Obs.: Ambos trabalham com o lúdico como uma maneira de induzir ao crescimento e ao desenvolvimento humano.
- *Fenomenológica* – refere-se aos fenômenos psicossociais que ocorrem nos pequenos grupos. Sistema humano articulado como um todo, como uma *gestalt*. Entre tais fenômenos, podemos citar: coesão, comunicação, conflitos, formação de lideranças, etc. Observam-se duas formações teóricas: Psicologia da *Gestalt* e a Psicanálise:
  - ✓ *Psicologia da Gestalt* – o grande impulsionador da Dinâmica Grupal foi Lewin, que em sua Teoria de Campo trabalhava com

pesquisa-ação (modelo de pesquisa em que o indivíduo é ao mesmo tempo sujeito e objeto da ação em estudo). Introduz conceitos retirados da física do campo magnético para os fenômenos da existência social e do ser humano. Os termos mais comuns são: coesão, locomoção em direção a objetivos, procura de uniformidade, atração e equilíbrio de forças, etc., concebendo a idéia de um grupo como um todo.

- ✓ *Psicanálise* – a utilização dos postulados da Psicanálise para explicar e entender a Dinâmica Grupal foi tentada por Freud em sua obra “Psicologia de Grupo e Análise do Ego”. Percebeu que se referia mais a fenômenos sociológicos como raças, profissões, multidões e não a grupos humanos primários. Freud, ao reconhecer que a Psicologia Individual era também uma Psicologia Social, teve uma intuição primordial: quando as pessoas se organizam em grupos, surgem fenômenos como expressão de um instinto especial, não redutível, que não vem à luz em nenhuma outra situação.

### 2.3 Conceitos de Dinâmicas de Grupo

Podemos destacar, entre os vários conceitos de Dinâmicas de Grupo, os seguintes:

- *Dinâmica de Grupo (DG)* refere-se a um tipo de ideologia política, interessada nas formas de organização e direção dos grupos, liderança democrática, participação dos membros nas decisões, técnicas – desempenho de papéis, discussões, observação, feedback de processo coletivo – grupo de pesquisa;
- *DG* refere-se ao campo de pesquisa dedicado a desenvolver conhecimento sobre a natureza da vida coletiva;
- *DG* encontra-se entre as ciências sociais, mas não pode ser identificada como disciplina acadêmica tradicional.

### 2.4 Modalidades de grupos

São inúmeras as modalidades de grupos, tendo todas elas a finalidade de orientar na direção do crescimento e do aperfeiçoamento pessoal e da comunicação e das relações interpessoais. As formas e grupos são diferentes, mas a finalidade é sempre a mesma: relacionar-se bem com o mundo, sem máscaras, fachadas, mostrando verdadeiramente quem somos.

Ressaltamos a abordagem e a finalidade dos grupos enumerados:

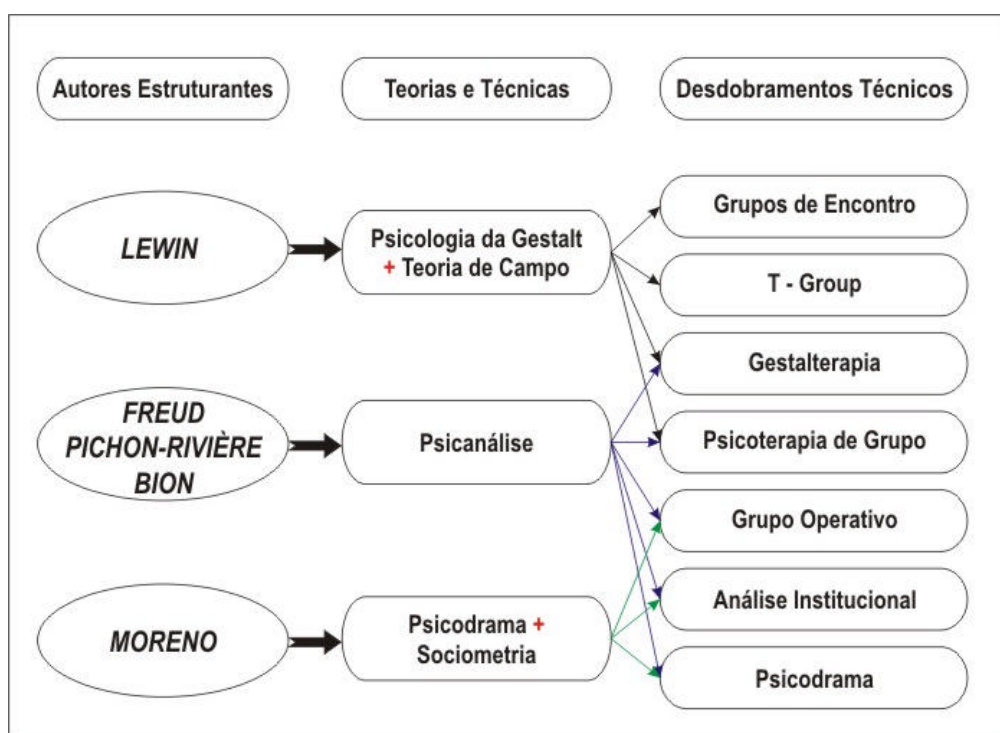
- *T-Group (Grupo – T)* – acentua a capacidade de relações humanas; influencia de forma decisiva o desenvolvimento teórico e prático de diversas áreas da Dinâmica Grupal na atualidade.
- *Grupo de Encontro* – trabalhos experimentais realizados com grupos, tendo sido Rogers quem, durante a década de 1960, usou o termo para se

referir a um modo específico, a uma modalidade de grupo em que utilizava os conceitos básicos da sua teoria: Terapia Centrada no Cliente. Assim como o indivíduo podia conduzir sua terapia, o grupo também podia conduzir o seu processo, na medida em que se permitisse vivenciar as experiências do processo grupal. Após trabalhar com 106 grupos, concluiu que “há forte evidência de que as experiências de grupos têm efeitos terapêuticos”, o que fez com que ele adaptasse sua teoria ao processo grupal.

- *Grupo Operativo* – coordenado por Pichon-Rivière, que está centrado na tarefa, desenvolve que teoria e prática se resolvem numa práxis permanente e concreta do “aqui-e-agora” de cada campo grupal assinalado.

Em outras palavras, elas surgiram enquanto grupo, dentro de uma organização social, composta por várias instituições e são, ao mesmo tempo, segundo a Dinâmica dos Grupos, influenciadores e influenciados dentro do Processo Grupal. Seguindo metodologia específica, realizamos uma pesquisa a fim de obter subsídios para aplicação de um programa de desenvolvimento com os agentes de trânsito, visando a melhorar sua eficiência na medida em que melhora sua relação no grupo, com a sociedade e com seus líderes.

## 2.5 Quadro-resumo



## 2.6 Normas do grupo e coesão grupal

### 2.6.1 A normalização

A normalização exprime a convergência das opiniões e a adesão a um compromisso aceito por todos os membros desse grupo. Ela existe todas as vezes que o grupo é confrontado com um problema ao qual ninguém, por sua experiência, competência ou posição, pode trazer uma solução pronta, e em que os membros do grupo interagem para encontrar uma solução comum.

A norma é um processo de redução da incerteza, pois uma posição comum adotada a partir de um consenso tem um efeito mais tranquilizador do que a percepção de diferenças de desvios. Uma vez estabelecida a norma do grupo, torna-se difícil desviar-se dela: o indivíduo deve conformar-se.

### 2.6.2 O conformismo

Conformismo pode ser definido como comportamento de um indivíduo ou de um subgrupo, determinado pelas regras do grupo a que ele pertence.

A pressão à conformidade supõe de um lado uma maioria e de outro uma minoria, onde toda a interação social visará impor os pontos de vista do grupo majoritário ao minoritário. Por intermédio de um sistema de sanções ou de valorizações, os indivíduos minoritários são levados à aceitação das regras da maioria. O conformismo do sujeito será aumentado se reforçarmos a sua dependência em relação ao grupo.

Mais do que a influência de uma maioria numérica, a unanimidade do grupo é fonte de influência e leva o desviante a conformar-se com as normas da maioria.

As situações de conformismo social são encontradas sempre que o isolamento e a confrontação com novas normas provocam uma ansiedade. Isolado de seus quadros de referência, o indivíduo acaba adotando os quadros do novo grupo. Esse processo de isolamento é, aliás, uma prática usual especialmente quando envolve transformação das normas e valores de um indivíduo.

É o que ocorre nas prisões e casas de reeducação em geral, cuja função é a de enquadrar o comportamento individual em determinadas regras sociais. Uma vez isolado das suas reações sociais anteriores, o indivíduo tende a conformar-se com as novas normas.

### 2.6.3 A inovação

Nem todos os indivíduos se submetem às normas dos grupos. Alguns conseguem driblar as regras da maioria e impor seu próprio modelo e, nesse caso, os hábitos da maioria são transformados pela ação da minoria.

Faucheux e Moscovici observaram que os maiores inovadores distinguem-se por sua constância e intransigência; pela constância de suas idéias e por sua vontade de afirmar seus princípios a despeito da reação da maioria.

Se determinada minoria tiver coerência, adotando constantemente uma mesma posição, tornar-se-á capaz de influenciar uma maioria. Do mesmo modo, a maioria precisa ser fiel a um princípio para que suas normas sejam preservadas.

Assim, para que uma norma ou valor subsista, é necessário que seja adotado pela maioria. Isso pressupõe um comportamento fiel a determinados princípios e essa fidelidade deve ser ao mesmo tempo sincrônica e diacrônica, ou seja, envolve comportamentos repetidos no tempo por um conjunto de indivíduos solidários.

#### 2.6.4 Influência e normas institucionais

As instituições são estruturas que dão início, estabelecem, dão forma (Littré). Uma instituição visa definir modos de regulação global da sociedade e tem por objetivo manter um estado, “fazer durar” e garantir sua transmissão. Assim, a família, a escola, a Igreja, o exército são instituições, grupos que têm sua lei, seus sistemas de regras, seu próprio tipo de transmissão de saberes e de formas de influenciar o conjunto das relações sociais.

Enriquez assim distingue as características fundamentais de uma instituição:

- As instituições baseiam-se num saber que tem força de lei, um sistema de valor e de ação, e que se apresenta como a expressão da verdade. A coesão das instituições é fornecida por um saber teorizado e indiscutível. O pensamento teológico da Igreja, as matérias ensinadas na escola, a concepção do homem no exército e na família formam corpos de noções estritamente articuladas. Qualquer questionamento desse saber, dessas regras, é sentido como um ataque direto às próprias bases das instituições.
- A lei deve ser interiorizada em comportamentos, em regras de vida organizadas. Desde a mais tenra idade, a criança recebe e interioriza todas essas regras de conduta que nem sempre são explicitadas, mas propostas como um modelo ideal, para o qual se deve caminhar.
- Por isso, as instituições se apresentam diretamente como reprodutoras; procuram sempre fazer durar, reproduzir os mesmos comportamentos, os mesmos homens, segundo uma forma que foi dada de uma vez por todas.
- Elas são, pois, essencialmente “educativas” ou “formativas”. Referem-se a um determinado tipo de homem (o bom aluno, o crente, o bom soldado), tentando promovê-lo. Visam à imposição de todo um sistema de conduta.
- Nessa educação, a coerção é um elemento forte. Todo um sistema de proibições, de limites está constantemente em jogo. Ao sistema de condicionamento positivo que felicita e recompensa o respeito à regra, acrescentam-se as sanções em que a violência é mais ou menos manifesta, reprimindo qualquer desvio muito grande ou muito visível, com relação às normas institucionais.

### 2.6.5 A figura da autoridade

Se analisarmos, porém, a figura central em torno da qual se articula cada instituição (o pai para a família, o mestre para a escola, o “pai do regimento” para o exército, o Santo Padre para a Igreja), todas remetem à noção do Pai pelo qual absorvem suas regras e valores. É, com efeito, no protótipo da relação pai-filho que se baseiam todas as relações educativas nas instituições. A dependência fisiológica da criança pequena, nos primeiros meses de sua vida, torna-se uma dependência psicológica: dependência diante do pai, dependência diante da figura de autoridade. A relação professor-aluno inscreve-se também nesse tipo de modelo.

Em todas as instituições, esse tipo de relação será constantemente posto em jogo e tentará ser repetido em todas as situações de influência. De fato, a relação de dependência da primeira infância é bem o protótipo da relação de influência, pois cada vez que se tratar de influenciar alguém, apelar-se-á para o status e a “competência”, qualidades que remetem a uma figura de autoridade. E é, portanto, com relação às suas reações às primeiras imagens de autoridade que o marcaram, ou seja, às primeiras identificações, que podemos compreender melhor a atitude de um indivíduo. Sua resistência às influências de outrem, sua dependência exigirão uma análise a partir dessas imagens que o formaram.

A repressão psicológica é uma constante em todas as instituições: as mais duráveis (o exército, as ordens religiosas) foram, aliás, as que estabeleceram uma nítida separação entre os sexos.

### 2.6.6 Conclusão

#### **Normas**

- São padrões partilhados pelos membros do grupo.
- São formadas a partir de coisas que têm significação para o grupo.
- Algumas normas são totalmente aceitas por todos os membros e outras têm apenas aceitação parcial.
- Podem ser aplicáveis a todos os membros do grupo ou apenas a alguns deles.
- Espera-se que cada membro se ajuste às normas de produção e só se aceita discordância verbal das diretrizes administrativas por parte dos líderes do grupo.

#### **Conformidade com a norma**

Há quatro classes gerais de variáveis que favorecem a conformidade às normas do grupo:

- A personalidade dos membros do grupo.
- Os estímulos que evocam respostas.
- Os fatores situacionais.
- As relações intragrupais.

## 2.7 Coesão grupal

### 2.7.1 Grupo coeso

O termo coesão refere-se a fenômenos que surgem com a existência do grupo e unicamente nesse caso. Um grupo coeso poderia ser caracterizado como aquele em que todos os componentes trabalham unidos para um objetivo comum, ou um em que todos estão prontos a aceitar a responsabilidade pelo trabalho coletivo.

Podemos imaginar um grupo coeso como aquele que é defendido pelos seus componentes das críticas e ataques externos.

O grau em que os componentes do grupo aceitam as mesmas normas de comportamento e de crença é considerado como “indicador de coesão”.

A suscetibilidade à perturbação causada pela partida de um dos componentes pode ser considerada como “indicadora de variações na coesão”.

Análises demonstraram que os supervisores que fortalecem o grupo através de discussões e decisões coletivas contam com menos ausências.

Uma pessoa precisa ter alguma noção acerca das características de um determinado grupo, antes de reagir favorável ou desfavoravelmente a ele. A atração que o grupo exerce depende de dois conjuntos de condições:

- a) Determinadas características do grupo, tais como seus objetivos, programas, extensão, tipo de organização e posição na comunidade;
- b) As necessidades individuais de afiliação, reconhecimento, segurança e outras coisas que podem ser obtidas através dos grupos.

Se uma pessoa adere a um grupo com a expectativa de satisfazer determinadas necessidades pessoais e essas necessidades mudam durante sua participação, o grupo se tornará menos atraente para ela, a menos que ele seja capaz de satisfazer, tão bem, ou melhor, que antes às suas novas necessidades.

É possível distinguir, pelo menos, três sentidos diferentes para coesão de grupo:

- Atração do grupo, que inclui resistência para deixá-lo;
- Motivação dos membros para participar nas atividades do grupo;
- Coordenação dos esforços dos participantes.

A coesão de um grupo é a resultante de todas as forças que atuam sobre os membros, a fim de que permaneçam nele. Essa formulação exige, evidentemente, que sejamos capazes de identificar os que são e os que não são membros.

Os grupos formais e informais parecem possuir um fechamento sobre si mesmos, ou uma certa comunidade de atitudes, comportamentos e desempenhos. O fechamento sobre si mesmo é conhecido como coesão. Geralmente, a coesão é considerada uma força que age para que os membros permaneçam no grupo, sendo essa mais poderosa do que a força que tenta expulsar membros do grupo. O grupo coeso, portanto, possui indivíduos que têm alguma força de atração entre si. Os membros do grupo de pequena coesão têm pequena atração.

### 2.7.2 Depuração do conceito de coesão

A atração ou valência que o grupo exerce depende de dois conjuntos de condições:



- A natureza do grupo (seus objetivos, programas, extensão, tipo de organização e posição na comunidade);
- Estado de motivação das pessoas.

A formulação da coesão aqui proposta implica, também, que toda redução da capacidade do grupo de satisfazer as necessidades de um membro acarretará perda ou redução da sua capacidade de atração. Essa mudança pode ser provocada pela alteração das características do grupo, através da modificação de seu programa, da natureza de participação que impõe, da organização interna ou da atmosfera emocional.

Deve-se observar que a capacidade de um grupo em satisfazer os desejos de um indivíduo pode não depender totalmente das ocorrências no interior do próprio grupo.

Em resumo, a atração do grupo é uma função das forças resultantes e que atuam sobre a pessoa, seja ou não membro do grupo, a fim de atrair ou manter o indivíduo como integrante. A coesão resulta de todas as forças que atuam sobre os membros, a fim de que permaneçam no grupo.

### 2.7.3 Fontes de atração do grupo

Por que as pessoas aderem a um grupo ou nele permanecem? É possível distinguir duas principais fontes de atração: (a) o próprio grupo é o objeto da necessidade e (b) estar no grupo é o meio de satisfazer necessidades exteriores a ele.

### 2.7.4 O grupo pode ser atrativo, pois:

- suas metas e as metas dos membros são compatíveis e claramente especificadas.
- possui um líder carismático.
- a reputação do grupo mostra que ele executa bem suas tarefas.
- é suficientemente pequeno para permitir que seus membros tenham suas opiniões ouvidas e valorizadas pelos outros.
- os membros são atrativos, no sentido de que eles se apóiam e se ajudam mutuamente para vencerem os obstáculos e barreiras que impedem o crescimento e desenvolvimento pessoal.

Esses cinco fatores estão relacionados à satisfação das necessidades. Se a pessoa ingressa em um grupo coeso, deve haver um aumento de satisfação de suas necessidades, através da filiação a esse grupo.

*O grupo é o objeto da necessidade.* Uma das razões mais evidentes para aderir a um grupo é gostar das pessoas que dele fazem parte.

*Grupos como meios de satisfazer necessidades exteriores a eles.* Em muitos casos, um grupo pode atrair uma pessoa, principalmente por ser o meio de atingir algum objetivo exterior ao grupo. Fazer parte deste é o caminho para algo desejável ao ambiente. O indivíduo valoriza o grupo porque ele representa auxílio para a realização de um objetivo existente fora do grupo.

A fonte de atração de um grupo não é igual para pessoas com diferentes tipos de necessidades. Naturalmente, a coesão do grupo pode ser diminuída, caso alguns componentes não gostem de pertencer a grupos.

Um dos estudos mostrou que os membros dos grupos coesos eram:

- 1) menos nervosos que seus correspondentes dos grupos menos coesos;
- 2) mais inclinados a se sentirem apoiados;
- 3) menos preocupados com as condições de trabalho e com as normas e políticas do que os membros dos grupos menos coesos;
- 4) menos viáveis à produção entre os membros dos grupos mais coesos.

A coesão de um grupo, segundo a concepção aqui apresentada, é determinada pela atração que o grupo exerce sobre seus participantes. Naturalmente, todo grupo pode apresentar aspectos atraentes e repulsivos, e sua coesão precisa ligar-se à resultante dessas forças opostas.

*Qual a importância da fonte de atração?* A coesão de qualquer grupo é a resultante de muitas forças distintas, que levam a pessoa a aproximar-se do grupo e a afastar-se dele. Vimos que a atração de um grupo pode derivar de diversas fontes, tais como a atração dos seus participantes como pessoas, as atividades do grupo ou as finalidades a que o grupo conduz.

Foram realizadas várias pesquisas e a conclusão é de que fontes diferentes de atração podem ter algumas conseqüências semelhantes. Os grupos, em seu experimento, estavam estabelecidos em três bases: atração pessoal, atração da tarefa e possível aumento de prestígio para os participantes do grupo. A força de atração para cada tipo foi diferente. Concluiu-se que os estilos de comunicação e influência eram diferentes para cada fonte de atração, mas que havia um aumento semelhante no poder do grupo para influenciar seus membros. Quanto ao *poder* para *influenciar*, parece provável que diferentes fontes de atração tenham o mesmo resultado.

*As atrações de diferentes fontes se reúnem para aumentar a atração total?* Back demonstrou que, para três diferentes bases de atração, aumentando a atração de um grupo, aumenta o poder deste sobre o participante, mas não demonstrou que a presença de mais de uma fonte de atração, para a pessoa, dê mais poder ao grupo do que apenas uma fonte.

O mesmo problema fundamental pode ser proposto de maneira diferente: Se a atração das atividades do grupo é igual em dois grupos, será que um deles apresenta maior coesão se os seus participantes são mais atraentes? Devemos esperar que a soma de atração de diferentes fontes aumente de fato a atração total do grupo para o indivíduo, mas isso ainda não foi verificado através de pesquisas sistemáticas.

*Como combinar os graus de atração que diversos indivíduos sentem pelo grupo a fim de formar um único valor de coesão?* Mesmo depois de conseguir um método satisfatório para determinar a atração final que um indivíduo sente pelo grupo, continuam existindo os problemas da combinação, num índice de coesão do grupo, dos resultados individuais. A maneira mais simples de formular a coesão do grupo seria considerá-la como a soma das forças resultantes que atuam nos indivíduos, a fim de que permaneçam no grupo. Atribui-se um peso igual a cada participante. Na maior parte das pesquisas realizadas até agora, empregou-se uma formulação desse tipo básico e, de maneira geral, tem sido satisfatória. Todavia, é quase indiscutível que o grau de atração que o grupo exerce é muito importante, enquanto o grau de atração de outros membros é relativamente pouco importante para o grupo. Somente outras pesquisas podem determinar o método mais satisfatório para ligar o grau de atração individual ao índice de coesão do grupo.

### 2.7.5 Aumento da valência de um grupo

A atração de um grupo pode aumentar na medida em que amplia sua capacidade de satisfazer às necessidades das pessoas. Seu poder de atração será correspondente ao status e ao reconhecimento que proporciona. Quanto mais cooperativas as relações, tanto mais livre a interação e maior a segurança proporcionada aos participantes.

### 2.7.6 Redução da valência de um grupo

Reduz-se a atração de um grupo quando seus componentes discordam da maneira de resolver problemas que envolvem seus membros. Aparentemente, os grupos com grande coesão podem facilmente discordar, mas logo tentarão abolir os desacordos. Todavia, quando as diferenças de opinião não são equacionadas, a coesão do grupo ficará nitidamente reduzida. A atração de um grupo pode diminuir, também, se a pessoa nele enfrentar experiências desagradáveis.

Uma das conseqüências naturais da vida do grupo é que o participante seja chamado a assumir responsabilidade.

A participação em um grupo pode limitar as satisfações que uma pessoa poderia obter em outras atividades. É o caso, por exemplo, de uma telefonista que trabalha no período noturno e por isso não pode participar como gostaria da vida familiar ou se divertir com amigos. Se o trabalho interfere na família ou nas atividades comunitárias, isso pode ser tão importante para reduzir a atração da empresa quanto a falta de satisfação no emprego.

A coesão de grupo pode ser fortemente influenciada também pela presença de diferenças linguísticas. Do mesmo modo, grupos que trabalham com máquinas barulhentas podem apresentar menos coesão que os que trabalham em tarefas silenciosas, onde as pessoas podem conversar facilmente durante o trabalho.

### 2.7.7 A formação de grupos dissidentes

Muitas vezes, os relatos históricos dos esforços organizados empreendidos pelo homem descrevem a formação de pequenos corpos que se afastam da associação original a fim de defender programas próprios. É fácil encontrar exemplos desse fato na história dos movimentos religiosos, dos partidos políticos e das “escolas de pensamento”. É significativo que essas dimensões apareçam mais freqüentemente nos grupos de forte orientação ideológica ou valorativa do que em outros.

As discussões de Festinger, Schachter e Back, e Schachter descrevem situações que levam os grupos a rejeitar os componentes com idéias diferentes. O resultado não desejado dessa tendência é a criação de condições para a formação de grupos concorrentes. Ex. P-SOL originado do PT.

As pessoas que procuram satisfazer diferentes necessidades podem formar sub-grupos adequados a seus interesses.

O grupo dissidente perturba a organização mais ampla quando os objetivos do grupo menor são incompatíveis com os do maior. De outro lado, fortalecerá a coesão do

todo quando os objetivos do grupo menor forem iguais aos do maior, ou puderem fortalecê-los.

Embora essas conjecturas pareçam razoáveis, deve-se acentuar que houve, unicamente, um pouco de início descritivo no estudo da formação de grupos dissidentes. Evidentemente, ainda existe muito a aprender quanto a essas questões.

### 2.7.8 Conseqüência da coesão

Se um participante obtém, no grupo, os recursos que pretende, é provável que deseje manter a situação e ajude a manter o grupo ou trabalhe para assegurar a eficiência de uma organização. Em vários estudos, observou-se que os participantes muito atraídos apresentam comportamento mais freqüentemente benéfico ao grupo do que os menos atraídos.

- ✓ *Atividade responsável* – participam mais facilmente nas reuniões e permanecem mais tempo com participantes do grupo.
- ✓ *Influência interpessoal* – estão mais dispostos a ouvir o outro, aceitam mais facilmente a opinião de outros e mudam com mais freqüência suas opiniões a fim de adotar a de seus companheiros.
- ✓ *Semelhança de valores* – apresentam impulso maior para proteger os padrões do grupo, através de pressão ou rejeição de pessoas que os transgridem.

### 2.7.9 Desenvolvimento da segurança

Os participantes atraídos têm menor tendência para “inquietação” ou nervosismo nas atividades do grupo e encontram, com maior freqüência, segurança ou alívio de tensões nas atividades comuns.

Importante lembrar que os indivíduos podem ser atraídos por um grupo, mesmo quando não pertencem a ele.

### 2.7.10 Coesão e produtividade

Ellertson, Mcbrid e Gregory estudaram a maneira pela qual a coesão do grupo influencia em sua produtividade. Sustentam que a coesão não aumenta nem diminui necessariamente a produtividade de um grupo. Se as influências predominantes tendem a uma restrição da produção, a coesão tende a aumentar essas influências e a reduzir a produtividade. Se, de outro lado, as influências do grupo são contrárias a isso, a coesão tende a aumentar a produtividade.

### 2.7.11 Criando competição intragrupal

Outra estratégia seria desenvolver uma atmosfera de competição entre os grupos. Esse método enfatiza o orgulho, a dedicação e a vitória. A competição pode aumentar a

coesão grupal e a execução pessoal de tarefas entre os membros. Este processo de criação de competição é controvérsico, devido a algumas consequências de longo prazo. A ideia de vencer a qualquer preço pode levar à formação de grupos coesos competitivos e disfuncionais, no tocante às metas das organizações, com possibilidade de ocorrer sonegação de recursos, de informação e de pessoal ao grupo competidor e a organização irá sofrer com isso.

Newcomb demonstra que a atração interpessoal pode ser composta por uma das seguintes subclasses de atração, ou por todas elas: admiração, reciprocidade (julgamento favorável do outro), apoio de papel, apoio de valor, ou respeito. Apresenta os resultados de observações intensivas, realizadas durante seis meses, de dois grupos de universitários, reunidos com estranhos que, por trabalharem como sujeitos do experimento, ganhavam o aluguel do quarto, morando na mesma casa. Seus resultados revelam:

- a) Que os indivíduos representam, uns para os outros, várias fontes de recompensa;
- b) Que as fontes de atração mudam, quando os indivíduos se conhecem melhor;
- c) Que algumas fontes de atração são mais estáveis que outras;
- d) Que diferentes fontes de atração têm diferentes consequências para o comportamento interpessoal;
- e) Que, em parte, as personalidades dos participantes determinam a atração que descobrem uns nos outros.

### 2.7.12 Os segredos nos grupos de trabalho

O objetivo deste artigo é trazer o entendimento do segredo e seus diferentes desdobramentos, bem como sua função nos grupos.

A palavra segredo, do latim *secretu*, está ligada ao “que está afastado, separado” e relaciona-se diretamente com o sentido do sigilo, da confidência, do lugar oculto, do esconderijo, da solidão do sentimento, do mistério, do que não pode ser desvelado, sob pena de algum tipo de sofrimento.

Entretanto, os segredos mantidos nos grupos, sejam eles familiares, sociais e de trabalho, tendem a envolver eventos reais e não pensamentos ou emoções.

Associando os estudos de Grolnick (1983) e Roberts (1993), citados por Imber-Black (1994), os conteúdos dos segredos podem ser classificados em conteúdos de eventos e conteúdos pessoais, conforme quadros abaixo.

| Descrição  | Eventos  |
|------------|--|
| Nascimento | Adoção, aborto, lar adotivo.   |
| Sexo       | Romance, relação extraconjugal, homossexualismo.   |
| Finanças   | Salários, rendimentos escondidos, herança, negócios familiares, testamentos, perda de dinheiro, falência, chantagens.  |
| Lei        | Condenação do passado, prisões, atividades profissionais ilícitas ou não aceitáveis (mãe de santo, parteira, prostituta).  |
| Emprego    | Demissões, transferências, conflitos, empregos que precisam ser mantidos em segredos (estudantes que atuam como acompanhantes de executivos em festas, homens que se travestem à noite). |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Morte                    | Suicídio, (AIDS), violência.   |
| Violência                | Estupro, incesto, autoviolência.   |
| Doença Mental            | Autismo, diferentes psicoses, internações.   |
| Assistência Profissional | Psicoterapia, igrejas, centro de reabilitação, centro espírita, umbanda, candomblé, curandeiros, etc., tratamentos médicos e/ou psiquiátricos. |

| Conteúdos referentes a fatos pessoais  |  |  |
|--|--|--|
| Natureza biológica   | Natureza funcional   | Natureza histórica   |
| <b>Fisiológicos (reversíveis):</b><br>Disfunção sexual, infertilidade.                       | <b>Comportamental:</b><br>Fobias, transtornos sexuais, ritualísticos, aditivo.                       | <b>Diferenças de gênero:</b><br>Papel do homem, da mulher e do homossexual em diferentes grupos sociais. |
| <b>Orgânicos (irreversível):</b><br>Doenças crônicas (diabetes, epilepsia, doença terminal). | <b>Pensamento e atitudes:</b><br>Farsa de um interesse; crença cuja ausência é o segredo; fantasias. | <b>Experiências de luta:</b><br>Imigração, guerra, etc.  |

O entendimento de determinados conteúdos possibilita ao facilitador identificar sua natureza e com isso ter maior preparo na condução de situações críticas que envolvem o tema. Atualmente, o conteúdo dos segredos tem sido classificado como sendo: segredos positivos, segredos nocivos e segredos perigosos.

Os segredos positivos retratam relações e fatos que mostram rituais e aspectos culturais, tais como, festas surpresas, presente surpresa, demonstrações de afeto, desejos simples, etc.

Os segredos, na grande maioria das vezes, estão a serviço da moldagem de relacionamentos, na medida em que surgem vínculos interpessoais gerados pelo compartilhamento do segredo.

É comum a formação de alianças, díades, triangulações e até divisões e rompimentos nos relacionamentos que compactuam na manutenção de segredos. Esses tipos de pactos tendem a ser mais frágeis ou dolorosos em função do conteúdo do segredo compactuado.

Os segredos nocivos e os perigosos geram um mecanismo de regulação nas relações interpessoais que tendem a se cristalizar com o tempo. No entanto, por carregar um conteúdo emocionalmente forte, podem gerar uma tensão gradativa até que uma das partes não suporte a pressão e a tensão, culminando assim com o rompimento da relação. É curioso que isso não acarrete necessariamente o rompimento do segredo.

Além disso, nos grupos de trabalho, os segredos também definem limites e, de forma sutil, o poder que circula entre as pessoas, na medida em que as relações que se estabelecem criam normas veladas de “quem sabe e de quem não sabe”. Isso funcionaria como uma espécie de “permissão” para a inclusão ou exclusão, proximidade e distanciamento no mundo do “oculto” e do “separado” num grupo.

Na teia dos relacionamentos nos grupos, os segredos também são formas de regular e ao mesmo tempo colocar à prova a relação de lealdade entre as partes.

A manutenção questionável da lealdade parece ser mais comum em situações de trabalho, onde as condições de variáveis externas ao grupo não contribuem para produtividade dos mesmos (Mância, 1998).

É o caso de um gestor que conhece um segredo revelado por um colaborador de equipe, a cerca de sua intimidade e pede-lhe sigilo. Por se tratar de assunto que afeta as relações de trabalho, este gestor (em nome da “lealdade” à empresa) compartilha tal segredo com o diretor da área. Esse, por sua vez, por não ter o mesmo juízo de valor que o gestor e seu colaborador, usa a situação em conversas “orientativas” com outros funcionários, obviamente sem citar os nomes. No entanto, esse “exemplo orientativo”, utilizado pelo diretor, passa a ser do conhecimento de muitas pessoas da organização (via informal) e o indivíduo que possuía o segredo, agrega em sua vida a angústia e o medo de ser “descoberto”.

Ou ainda, em situações que compreendem amigos que trabalham juntos, em posições diferentes, e um deles é gestor e tem como responsabilidade o desligamento de pessoas, o que inclui o amigo. Nesse caso, a questão em jogo é: “Ser leal a quem?”

Por outro lado, os segredos podem gerar o que é chamado de *manutenção positiva da lealdade*, quando membros de um grupo conseguem compartilhar o segredo de outro participante do mesmo grupo. Geralmente, isso ocorre em grupos cujo vínculo de confiança é sólido e o princípio da ajuda mútua é praticado.

Para os facilitadores de grupos, é importante ter consciência do limite entre o Segredo e a Privacidade. Para Bok (1983), apud Imber-Black (1993), o segredo caracteriza-se pela condição de “encobrimento intencional” enquanto a privacidade tem como característica o fato de ser “protegida do acesso indesejado dos outros”.

Para Imber-Black, “os segredos estão relacionados com sentimentos de medo, vergonha, ansiedades, enquanto a privacidade representa uma zona de conforto, livre do ingresso indesejado de outros”.

Nosso papel é identificar em que medida um grupo ou alguém deseja manter os segredos, ou privacidade, ou ambos, e em que medida o facilitador tem direito e competência para lidar com esse tema.

Para o facilitador de um grupo é de fundamental importância que, ao tomar conhecimento de um segredo, possa estabelecer uma estratégia progressiva de trabalhar nele, de maneira que o desejo do grupo ou do portador de compartilhar o segredo possa emergir e ser conduzido em prol do entendimento e saúde psicológica da pessoa e do grupo.

Algumas possibilidades podem ser consideradas para preparar condições de intervenção sobre os segredos:

- ✓ A primeira é a de indagar a si mesmo, como facilitador, qual a sua contribuição no grupo para que o segredo seja mantido.
- ✓ A segunda delas é o certificar-se de quem mais conhece o segredo e suas condições.
- ✓ A terceira delas é a de preparar uma estratégia de trabalho que ofereça condições de desenvolver um clima de confiança. Para isso, provavelmente, o facilitador tenha que contribuir com o grupo nas situações de conflito que possam emergir.
- ✓ A quarta possibilidade refere-se à utilização de recursos educacionais concretos, como estratégia de estímulo projetivo, para que, através de símbolos, os membros de grupo estabeleçam uma comunicação em nível mais sutil.

Assim, trabalhar com os segredos num grupo é considerar a dimensão histórica, social, ética e, sobretudo, subjetiva. Também é considerar a dimensão ética e técnica do facilitador, de maneira que a técnica não suprima a ética e, ao mesmo tempo, em nome da ética, deixe de fazer uma intervenção técnica, necessária ao processo de desenvolvimento do grupo.

E, finalmente, os segredos perigosos são aqueles de caráter emergencial, que servem de sinal para uma intervenção imediata, quando colocam em risco a integridade física, moral e emocional do sujeito.

### 2.7.13 Compreendendo a Dinâmica dos Grupos

Quando se discute a relação do homem e da sociedade, tanto nas discussões clássicas de filosofia social e política, quanto nas discussões contemporâneas, aparecem duas avaliações opostas: a primeira afirma que o indivíduo é imperfeito e o papel do grupo é fundamental para sua adequação real à sociedade. O grupo aparece como fator indispensável de controle de comportamentos. A segunda opinião é totalmente inversa, pois afirma que o homem é prejudicado pela pressão dos grupos de que faz parte, fomentando a acomodação e gerando limitações e conformismos diante da realidade.

A expressão “dinâmica de grupo” está mais ligada à primeira opinião, devido a alguns trabalhos de divulgação. A idéia difundida é a de que os homens são sempre criaturas más e os grupos são sempre bons. Essa é uma afirmação defendida por vários estudiosos, que se dizem especialistas em dinâmica de grupos. Felizmente não reflete o posicionamento da maioria dos especialistas.

É fundamental que todo condutor de grupo antecipe, por meio de hipóteses, tudo o que terá de positivo, de ganhos e de negativo, de perdas por meio do trabalho em grupos. Deve procurar também apoiar-se em algumas suposições essenciais para o embasamento da condução da atividade em grupo. Tais suposições ou hipóteses devem aparecer como possibilidades e não como certeza de respostas. Os especialistas em dinâmica de grupo devem recusar-se a supor que *a priori* conhecem todas as respostas.

As suposições básicas podem ser resumidas em quatro proposições, que veremos a seguir.

- 1 °) *Os grupos são inevitáveis e onipresentes:* Nós mesmos, sem querer ou sem perceber, fazemos parte de algum grupo, pela forma como nos comportamos, pelas idéias e até pelas pessoas que admiramos.
- 2 °) *Os grupos mobilizam poderosas forças que têm influência decisiva nos indivíduos:* A formação de nossa identidade (crenças e valores) advém de grupos; a inclusão ou não em alguns grupos pode gerar grande aspiração ou grande pressão para o indivíduo.
- 3 °) *Os grupos podem ter conseqüências boas e más:* É equivocada e perigosa a afirmação de que os grupos são somente bons ou maus, pois a flexibilização é fundamental.
- 4 °) *Uma compreensão correta da dinâmica de grupo (obtida na pesquisa) permite intensificar deliberadamente as conseqüências desejáveis dos grupos:* O conhecimento da dinâmica dos grupos é estritamente



importante para que possamos conseguir resultados nos comportamentos do homem e até da sociedade.

#### 2.7.14 Por que formamos grupos

Os grupos formam-se por várias razões. Algumas delas seriam as necessidades, o desejo de proximidade, a atuação e as metas.

##### *A satisfação das necessidades*

Certos indivíduos se tornam membros de um grupo em busca de satisfação. Formam grupo ou entram nele já formado, para interagir com outras pessoas que têm valores, interesses, percepções e atitudes semelhantes. Esta participação resulta em sentimento de “segurança” para os membros. Diante de uma ordem ou exigência do superior, os indivíduos procuram aceitá-las e cumpri-las. Temem resistir às exigências superiores, temendo alguma forma de castigo. Se fossem apoiados por colegas de valor, poderiam sentir-se seguros e resistir à administração.

Embora muitos indivíduos participem de determinado grupo, por perceber nele um veículo que os ajuda a suprir deficiências de segurança, há também outras necessidades que os grupos podem satisfazer. Algumas pessoas, ao se tornarem membros de um grupo, satisfazem as necessidades de interação social.

Num estudo sobre a interação social de prisioneiros de guerra (PDG), Schein analisou o comportamento dos prisioneiros americanos, na Guerra da Coreia e na Segunda Grande Guerra. Nos campos nazistas, havia grandes disparidades nas condições de vida entre os prisioneiros de guerra e seus guardas. Os nazistas tratavam os prisioneiros conforme a estrutura militar aliada e permitiam que os oficiais presos supervisionassem os demais prisioneiros. Nesse arranjo, descobriu-se que havia pouca colaboração com os nazistas e que ocorriam muitas tentativas de fuga. As condições dos campos de prisioneiros na Coreia eram muito diferentes das condições existentes na Segunda Grande Guerra. Os captadores chineses partilhavam da mesma alimentação e dos mesmos remédios e viviam em alojamentos ou tendas semelhantes às dos prisioneiros. Os oficiais presos estavam fisicamente separados dos demais prisioneiros. Em alguns casos, os leigos ficavam responsáveis pelos sargentos. Os grupos de prisioneiros de guerra eram mudados continuamente de um alojamento para outro. Nessas condições, havia frustração e moral baixo, e ocorriam poucas tentativas de fuga.

O estudo sobre os prisioneiros de guerra fornece orientação importante. Indica que a estrutura e a estabilidade grupal são fatores decisivos na formação do grupo. Sem estrutura ou estabilidade (permanência), os membros do grupo podem experimentar sentimentos de desorganização ou frustração. Se estas conseqüências ocorrerem, o grupo como um todo se torna menos importante para a satisfação das necessidades sociais.

Em alguns casos, a pessoa entra no grupo para satisfazer necessidades de estima.

##### *Proximidade e atração*

A ação interpessoal pode resultar na formação de um grupo. Duas facetas importantes da interação pessoal são a proximidade e atração. Por proximidade queremos definir a distância física entre os membros que executam uma tarefa. O termo “atração” de-

signa o fascínio de uma pessoa pelas outras, em razão das semelhanças de percepção, atitudes, desempenho ou motivação.

As pessoas que trabalham muito próximas têm numerosas oportunidades de trocar idéias, pensamentos e atitudes sobre várias situações dentro e fora do trabalho. Essas trocas resultam freqüentemente em algum tipo de formação grupal. A proximidade faz com que os indivíduos conheçam as características uns dos outros. Repetidamente surge um grupo para manter a interação e o interesse.

#### *Atividades grupais*

Os membros podem ser atraídos pelo grupo porque gostam das atividades que nele são desenvolvidas, seja no campo profissional, político, religioso e de lazer, dentre outras. Aceitando as atividades grupais, o membro do grupo estará satisfazendo suas necessidades sociais, de segurança, de estima e de auto-realização. Embora a pessoa possa ser atraída pelo grupo, em razão de suas atividades, há também um subproduto importante dessa filiação grupal, que é a satisfação de várias outras necessidades.

#### *As metas do grupo*

As metas do grupo, quando claramente entendidas, podem ser a razão pela qual os indivíduos são atraídos. Por exemplo, uma pessoa pode entrar em um grupo que se reúne depois do trabalho para se familiarizar com o sistema métrico.

Nem sempre é possível identificar as metas do grupo. A hipótese de que os grupos organizacionais formais têm metas claras deve ser temperada pela compreensão de que a percepção, as atitudes, a personalidade e a aprendizagem podem distorcer as metas. O mesmo se pode dizer das metas dos grupos informais.

Estas são apenas algumas das numerosas razões pelas quais as pessoas entram nos grupos. É também evidente que as atividades e metas do grupo funcionam como fatores de atração. Outra faceta importante da formação grupal diz respeito à proximidade entre as pessoas, que é a razão da interação e da descoberta de características semelhantes.

### 2.7.15 Tipos de grupo

Toda organização possui exigências técnicas que nascem de suas metas. A realização dessas metas pressupõe a existência de certas tarefas e a presença de pessoas que as executem. Como resultado, a maioria dos empregados participará de determinado grupo por causa do cargo que ocupa dentro da organização. Chamaremos a esses grupos de grupos formais.

Por outro lado, sempre que as pessoas se reúnem de maneira mais ou menos contínua, surge a tendência de formação de grupos cujas atividades podem ser diferentes das atividades da organização. A esses chamaremos de grupos informais. Embora tal distinção seja conveniente, para o estudo dos grupos organizacionais ambos apresentam as mesmas características gerais.

#### *Grupos formais*

As exigências e processos da organização levam à formação de diferentes tipos de grupo. Existem dois tipos de grupo formal:

- 1 ° ) *Grupo de comando*: É especificado pelo organograma da empresa e compõe-se de subordinados que dependem diretamente de um supervisor. A relação de autoridade entre o gerente e os chefes de departamento ou entre uma enfermeira sênior e suas subordinadas é um exemplo de grupo de comando.
- 2 ° ) *Grupo de tarefa*: Compõe-se de membros que trabalham juntos para completar um projeto ou uma tarefa particular. Por exemplo, as atividades dos escriturários de uma companhia de seguros para resolver o caso de um acidentado, são tarefas prescritas. Estas atividades provocam um trabalho de coordenação e de comunicação entre os escriturários, e requer que o assunto seja tratado de maneira adequada. Essas tarefas e interações prescritas facilitam a formação de um grupo de tarefa. As enfermeiras destinadas à sala de emergência de um hospital constituem geralmente um grupo de tarefa, uma vez que se exigem delas certas atividades quando se trata de um paciente.

### *Grupos informais*

Os grupos informais são agrupamentos naturais de pessoas surgidos naturalmente nas situações de trabalho, em resposta a necessidades sociais. Em outras palavras, não surgem como resultado de um desígnio deliberado, mas crescem naturalmente.

Existem dois tipos de grupos informais:

- 1 ° ) *Grupos de interesse*: Indivíduos que podem ou não ser membros de um mesmo grupo de comando ou grupo de tarefa podem juntar-se para um objetivo comum. Como exemplos, os empregados que se juntam, numa frente unificada, que se contrapõe à administração, pedindo melhores salários, e as garçonetes, que fazem “caixinhas em comum”. Observe-se, além disso, que os objetivos de tais grupos não estão relacionados aos da organização, mas são específicos de cada grupo.
- 2 ° ) *Grupos de amizade*: Muitos grupos se formam porque seus membros têm alguma coisa em comum, como idade, crenças políticas ou traços étnicos. Esses grupos de amizade, freqüentemente, estendem suas atividades e sua comunicação para fora do trabalho.

Se documentássemos os padrões de afiliação dos empregados, tornar-se-ia patente que eles pertencem a numerosos grupos que, muitas vezes, se sobrepõem uns aos outros. Fizemos uma distinção ampla entre dois grandes grupos: os grupos formais e os informais. A principal diferença entre eles é que os grupos formais (de comando e de tarefa) são estabelecidos pela organização formal e são meios para determinados fins, ao passo que os grupos informais (de interesse e de amizade) são importantes em si mesmos, isto é, satisfazem às necessidades básicas de associação.

### 2.7.16 Características dos grupos

Para se compreender mais plenamente o comportamento grupal, é preciso levar em conta as várias características do grupo. Algumas das características importantes são discutidas abaixo.

### *Estrutura grupal*

Dentro de qualquer grupo, surge, com o tempo, certo tipo de estrutura. Os membros diferenciam-se com base em fatores tais como habilidade, agressividade, poder e status (posições). Cada membro ocupa uma posição no grupo. O padrão de relacionamento entre essas posições ou cargos constitui o que chamamos de estrutura grupal. Os membros do grupo avaliam cada posição em termos de seu prestígio, status e importância para o grupo. Na maioria dos casos, há algum tipo de diferença de status entre os cargos, de modo que a estrutura grupal é hierárquica. Os membros esperam que o ocupante de cada cargo tenha certas atitudes durante a interação grupal. O conjunto de atitudes esperadas, ligadas ao cargo dentro da estrutura, constitui o que chamamos de papel do ocupante do cargo.

### *Posições*

Para determinar de maneira precisa a posição social de um indivíduo, devemos conhecer o grupo a que pertenceu, a camada exata que ele ocupou em cada grupo e o lugar de cada grupo dentro da população humana. Os grupos sociais recrutam seus membros de maneira automática (por aceitação), ou de maneira não-automática (por escolha).

Façamos algumas correlações para obter um melhor entendimento:

- Em geral, os grupos em que a participação traz vantagens e privilégios tendem a permanecer fechados para todos, exceto um número limitado e especificado de indivíduos que preenchem as suas qualificações.
- Os grupos em que a qualidade do membro traz mais ônus e sacrifícios do que privilégios e vantagens tendem a permanecer abertos a todos que desejam ingressar neles.
- Outros tipos de grupos receptivos ao voluntariado são os partidos políticos.
- Os grupos em que a participação resulta em certas vantagens e desvantagens, utilizam vários dos métodos examinados.

As diferenças de posições exercem grande influência no padrão e no conteúdo das comunicações do grupo. Por exemplo, há certa tendência em se dirigir a maior parte das comunicações e seus conteúdos aos grupos de status mais elevados. O conteúdo de tais mensagens tende a ser mais positivo do que o das mensagens originadas da pessoa de status alto para a de status mais baixo.

### *Papéis*

A técnica de desempenho de papéis não é apenas uma forma cômoda de classificar o comportamento interpessoal. Permite-nos perceber a função dos outros no grupo, mesmo quando diferimos deles e poderíamos agir diferentemente, caso ocupássemos os seus lugares. Significa a adoção deliberada de um papel que de outra forma não seria assumido.

As técnicas de desempenho de papéis devem muito a Moreno, que deu a esse tipo de trabalho o impulso inicial. A escolha de papéis é estabelecida com a escolha de uma situação-problema comum, colocando-se uma pessoa como participante da situação-problema. Pode ser utilizada, por exemplo, para treinar pessoas a agirem com mais eficiência, ou na psiquiatria, para permitir que o paciente se alivie no nível consciente, de uma experiência que o está atrapalhando ou prejudicando sua vida em todas as dimensões.

A utilidade dessa técnica nasce para o esclarecimento de uma peculiaridade: os grupos muito integrados tendem a criar para si uma “realidade social”. Quando falam de problemas, as pessoas usam os clichês do seu grupo. Certas pessoas têm maior ou menor consciência do efeito que seu comportamento causa nos outros e isso interfere na percepção de eventual necessidade de melhorá-lo.

Muitas pessoas funcionam mal em grupos, simplesmente devido a maus hábitos adquiridos em anos de interação sem reflexão. A técnica de desempenho de papéis cria oportunidades para corrigir esses maus hábitos, porque seus efeitos podem ser demonstrados na prática e discutidos. Desempenhar um papel ou ver um papel desempenhado pode ser bastante esclarecedor para o nosso comportamento. Contudo, para participar na tomada de decisão e permanecer ao mesmo tempo consciente do que está ocorrendo no grupo, é necessário treinar a percepção. Assim, o trabalho será feito subconscientemente.

Ao analisar as diferenças entre as contribuições dos membros para a execução da tarefa fica evidente que cada um contribui de forma singular para o que acontece no grupo. Cada membro desempenha um papel diferente, às vezes realizando uma função particular de forma consciente (por exemplo, os papéis de pai, filho, capataz, etc.). A pessoa não tem normalmente consciência do seu papel, embora o coordenador/observador perceba muitas vezes que ele desempenha o mesmo papel em cada reunião.

Segundo Beal, em todos os grupos, será necessário fornecer informações, pedir contribuições, fazer propostas e manter o moral. Os papéis correspondentes a essas funções são respectivamente: perito, facilitador, coordenador e o estimulador do moral. Cada membro tende a contribuir de uma forma singular para o que acontece no grupo, e desempenha um papel diferente dos demais.

Podemos, então, concluir, sobre a análise do aspecto do comportamento-papel, que:

- Alguns indivíduos podem ser, caracteristicamente, prestadores de informação, desempenhando, assim, o papel de *peritos*.
- Outros membros podem dispor de conhecimentos ou informações relevantes para o trabalho, facilitando a troca de informações e de opiniões, recebendo o nome de *facilitadores*.
- A combinação de fatos e valores, num todo aceitável, exige a presença de *coordenadores*, que terão a função de ver como as opiniões dos diferentes membros podem ser combinadas e que formulação levará em conta tanto os fatos existentes quanto os desejos do grupo.
- Finalmente, há membros chamados de *estimuladores do moral* que dão calor ao grupo, através de observações, talvez irrelevantes, mas que estimulam seus membros ao consenso.

Durante o desempenho de um papel num grupo de trabalho, é necessário observar três tipos de consciência, simultaneamente: raciocínio em termos de tarefa, raciocínio em termos do efeito, que o nosso comportamento tem sobre os demais, e raciocínio sobre o efeito, que outros membros causam entre si.

Devemos ser capazes de acompanhar simultaneamente os três tipos, enquanto o grupo está realizando a tarefa. Um grupo que procura melhorar sua eficiência terá que aprender a reconhecer essas formas de comportamento sem atenção consciente ou reflexão, já que a eficiência não é obtida quando as pessoas estão preocupadas com a análise de tal forma que não participam da tomada de decisão.

### *O papel da liderança nos grupos*

A liderança grupal é uma característica extremamente importante. O líder exerce algum tipo de influência sobre os membros do grupo. Nos grupos formais, o líder pode exercer o poder sancionado pela lei, isto é, ele pode recompensar ou punir os membros que não se ajustem às diretrizes, normas e regras. O papel da liderança é também significativo nos grupos informais. A pessoa que se torna líder de um grupo informal, geralmente, é olhada como um membro respeitável e prestigioso que:

- Ajuda o grupo a atingir suas metas;
- Possibilita a satisfação das necessidades dos membros;
- Encarna os valores do grupo. O líder é, em essência, a personificação dos valores, motivos e aspirações dos membros do grupo;
- É o escolhido dos membros do grupo para representá-lo quando tem de interagir com outros líderes grupais;
- É um pacificador do conflito grupal, um iniciador de ações dentro do grupo e o mantenedor dessa unidade em funcionamento.

O líder informal pode ser mudado, e isso frequentemente ocorre, em função da situação e das condições existentes em cada momento. Um líder incapaz de manter respeito e prestígio pode ser substituído por outro, considerado pelos membros como tendo maior prestígio e respeito. Para continuar líder de qualquer tipo de grupo, a pessoa deve ter conhecimento e habilidade necessários para poder guiar o grupo no cumprimento de suas tarefas.

### *Normas*

As normas são padrões partilhados pelos membros do grupo, tendo certas características importantes. Primeiro, as normas só são formadas com relação a coisas que têm significação para o grupo e, se a ajuda dos membros de outro grupo para completar a tarefa for importante, surgirá uma norma relacionada a isso.

Segundo, há gradação na aceitabilidade das normas, pelos membros do grupo. Algumas normas são totalmente aceitas por todos os membros; outras têm apenas uma aceitação parcial. Terceiro, as normas podem ser aplicáveis a todos os membros do grupo ou apenas a alguns deles. Espera-se que cada membro se ajuste às normas, sendo aceita discordância verbal somente por parte dos líderes do grupo.

### *Objetivos de grupo*

Esses objetivos correspondem à soma dos objetivos individuais semelhantes, compartilhados, orientados para resultados.

Assim como o objetivo individual orienta a ação do indivíduo para atingir o estado desejado, o objetivo do grupo especifica e orienta a ação do mesmo para atingir os resultados desejados. Do ponto de vista individual, está claro que, geralmente, um membro tem objetivos para o grupo. Portanto, essas considerações sugerem que um “objetivo de grupo” poderia ser concebido como uma espécie de “reunião dos objetivos individuais para o mesmo grupo”.

March e Simon classificaram os objetivos em operacionais e não-operacionais, de acordo com a existência ou inexistência de alguma base para ligar o objetivo a possíveis formas de ações. Se existe alguma forma de verificar se um objetivo será realizado e até que ponto será – através da seqüência das atividades do grupo – o objetivo é operacional.

Um grupo com um objetivo operacional, adequadamente formulado, será mais capaz de selecionar atividades coletivas apropriadas para a realização do objetivo.

As formações dos objetivos do grupo são influenciadas por:

- Motivos pessoais – e como satisfazê-los.
- Opiniões próprias – cognitivas e emocionais.
- Bem-estar do grupo – pessoas altruístas e egoístas.

Com relação à participação e poder, os membros não participam de maneira idêntica: Pode surgir a figura do especialista em decisão, casos de carência de autoconfiança (pouca ou nenhuma participação) e ainda outros com dificuldade de interação social.

Podemos enumerar assim as conseqüências da existência dos objetivos de um grupo:

- Satisfação pessoal dos indivíduos pela realização dos objetivos;
- Motivação individual pelo poder de influência;
- Tensões ligadas à realização dos objetivos;
- Quando os objetivos do grupo são integralmente aceitos, maior o nível de tensão (Todos querem cumprir sua tarefa, querem contribuir.);
- Quando parcialmente aceitos, menos tensão (menos compromisso);
- Mudanças comportamentais devido às influências e forças motivadoras;
- Interdependência entre os membros do grupo;
- Maior responsabilidade em relação aos objetivos do grupo;
- Maior velocidade;
- Maior tensão emocional, limites, habilidades;
- Maior coesão do grupo.

O objetivo operacional, claro e aceito, fornece critérios de avaliação acerca do êxito do grupo:

- Os membros que contribuem sentem-se valorizados.
- Quem não contribui estimula atitudes negativas daqueles que contribuem.
- Grupos estabelecem padrão de comportamento dos membros do grupo.

### 2.7.17 Estágios de desempenho de grupo

Segundo Katzenback e Smith (1993), os estágios de desempenho de um grupo são os seguintes:

- *Pseudo-equipe* – Caracteriza-se por um grupo que define o que deve ser feito, mas o esforço não acontece para o ganho coletivo.
- *Grupo de trabalho* – Caracteriza-se por ausência de mútua motivação positiva para se tornar uma equipe, partilha informações, mas as responsabilidades são basicamente individuais.
- *Equipe potencial* – Caracteriza-se pela motivação mútua do querer formar uma equipe, porém falta esclarecimentos e orientação do como fazer.
- *Equipe real* – Caracteriza-se por pessoas com habilidades complementares e comprometidas com o sucesso coletivo; existem objetivos comuns e confiança mútua entre os membros.
- *Equipe de elevado desempenho* – Possui todas as características de uma equipe real, mas, além dessas características, os seus membros estão profundamente comprometidos com o sucesso deles mesmos e dos outros. Essas equipes têm um resultado excepcional, mas equipes neste estágio elevado são raras.

A evolução sugerida não acontece espontaneamente, sendo necessário algum tipo de intervenção técnica para provocar mudanças na forma de operar dos grupos.

### *Resistências*

A resistência à mudança de procedimentos e de enfoque precisa ser trabalhada desde o começo. Faz parte inevitável de qualquer processo de mudança psicossocial, tem de ser reconhecida e não pode ser tratada como algo culposos, espúrio e malévolo.

Na maioria das situações, a resistência significa uma reação sadia ao desequilíbrio, à ruptura homeostática pode ser também um sintoma expressivo do que está acontecendo com as pessoas naquele contexto. É uma variável importante para o planejamento e a implementação do programa. Não deve ser menosprezada nem atacada diretamente pela força da autoridade formal.

A imposição de mudanças pela força do poder legítimo na organização costuma surtir efeito em curto prazo.

É paradoxal que um processo eminentemente participativo como DE tenha início numa decisão unilateral da cúpula da empresa. Ainda que motivada por razões sólidas, essa forma autoritária irá gerar provavelmente muito mais resistências (e até sabotagem) que a implantação participativa hábil. Numa analogia grosseira, seria o mesmo que implantar à força um sistema democrático, sem consultar as pessoas envolvidas na situação.

Se a participação genuína não é praticada desde o começo, os alicerces do processo de DE tornam-se demasiado frágeis para sustentar os desdobramentos posteriores, enfrentar os desafios sem recorrer a formas indesejáveis de reação em face dos obstáculos e vicissitudes que emergem.

Em alguns casos, os grupos podem recorrer a certas modalidades de comportamento regressivo que trazem alívio e conforto psicológico em situações frustrantes. É normal que haja altos e baixos, oscilações de avanços e retrocessos, estagnações e saltos num processo psicossocial de longa duração.

Não se pode esperar uma seqüência linear de progresso em direção aos objetivos fixados. O que se precisa pesquisar é a forma de iniciar o programa, as suas bases, para saber se os componentes de regressão resultam de erros de implantação ou são apenas reações superficiais aos percalços do processo. Uma verdadeira equipe, com alto senso de responsabilidade compartilhada, comunicação aberta, motivação para luta e habilidades múltiplas têm mais energia e condições de superar obstáculos a sua existência, desempenho efetivo e crescimento.

A orientação produtiva de equipe relaciona os obstáculos aos objetivos globais de desempenho. O desempenho em si é o fator mais energizante quando há possibilidades de êxito. Para criar a atmosfera de sucesso, a equipe pode escolher algum objetivo alcançável e atingi-lo, marcando pequena vitória. Essas pequenas vitórias constituem reforço motivacional de primeira ordem para enfrentar os estorvos que venham a surgir.

A equipe pode recorrer a facilitadores externos que trazem novas idéias e abordagens para resolução de problemas em grupo, para bloqueios de comunicação, para desenvolvimento de habilidades de equipe e até para rever e reformular a missão do grupo.

### *Crenças não testadas*

Há várias crenças que depreciam o enfoque de equipe na empresa. Muitas pessoas pensam que as equipes não produzem melhor nem mais do que indivíduos bem capacitados e motivados, e que perdem muito tempo em reuniões estéreis, em discussões irrelevantes e em sessões de queixas e lamentações.



O trabalho em equipe pode até ser percebido como ameaça ao sucesso individual, ao reconhecimento do valor e do esforço de cada um, à necessidade de auto-afirmação e realização da pessoa. Nossa cultura valoriza sobremaneira a responsabilidade e a realização individuais. Os especialistas recomendam a adoção do trabalho em equipe para incrementar a qualidade e a produtividade, baixar custos, gerar satisfação.

Apesar do seu potencial produtivo, as equipes são ainda pouco usadas. Mesmo pessoas influentes, que falam com entusiasmo do valor das equipes, relutam em adotá-las ou em fazer parte delas. E muitas destas pessoas participam da alta administração e das decisões que determinam a modalidade de funcionamento da empresa.

Todavia, dirigentes são também pessoas humanas e, por isso mesmo, podem sentir desconforto e ameaça diante de propostas de mudanças mais profundas na dinâmica interpessoal, nos procedimentos de tarefa, nos exercícios do poder dos líderes formais, na comunicação, no processo decisório e em outros aspectos de significado pessoal. A resistência à implantação e implementação real de equipes, portanto, não é fortuita; tudo leva a crer, entretanto, que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes.

### 2.7.18 Conflito interpessoal no grupo

Os conflitos são inerentes à vida em grupo e, muitas vezes, confundem-se com brigas, agressões. Mas, diferente dessa conotação, o conflito em si não é danoso e nem patológico. Os conflitos podem ter conseqüências positivas ou negativas, dependendo da forma como se lida com eles.

O conflito interpessoal poderá constituir um instrumento de sublimação dos conflitos internos dos próprios participantes. Em contrapartida, o conflito poderá ser-lhes prejudicial, tornando mais rígido o sistema social em que atuam, podendo levar à graves distorções da realidade.

A concordância no grupo, aparentemente, poderá ser muito agradável, mas pode ser fator de estagnação do sistema (morfoestase), enquanto o desequilíbrio pode causar mudanças significativas para o desenvolvimento pessoal, grupal e social (morfogênese).

Segundo Walton, em seu livro “Pacificação interpessoal”, os conflitos podem surgir devido a discordâncias interindividuais a respeito de problemas essenciais, como diferenças em relação a estruturas organizacionais, políticas, conjuntos de medidas administrativas e antagonismos pessoais. As diferenças de caráter, marcadamente pessoal e emocional, decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho, bem como as inumeráveis interdependências inerentes às organizações, tornam inevitáveis os conflitos interpessoais.

Os conflitos interpessoais podem ser desencadeados a partir de problemas reais e emocionais:

- Os problemas reais envolvem divergências acerca de políticas e procedimentos administrativos, concorrência pelos mesmos recursos e diferentes concepções a respeito de papéis e relação entre as partes;
- Os problemas emocionais compreendem sentimentos negativos entre as partes, entre eles, ira, desconfiança, desprezo, ressentimentos, medo e rejeição.

Existem dois conjuntos de táticas para lidar com um conflito: as de luta/fuga e as de diálogo.

## **1. Tática: Luta/Fuga**

Essa tática é a mais utilizada, porém a mais ineficaz:

### *1.1. Luta: Competição*

Quando a tática utilizada é a *competição*, busca-se conhecer o conflito e engajar-se em luta aberta contra o adversário. Mas essa tática não tem validade alguma para resolução de conflitos, mas pode ocasionar conseqüências muito negativas tanto no campo pessoal quanto no campo grupal.

### *1.2. Fuga: Repressão e Evasão*

Quando a tática utilizada é a *repressão*, busca-se utilizar a força ou o poder para abafar o conflito. Com a repressão acontece a eliminação dos sintomas e não do conflito. Abafam os sintomas por meio da ameaça de punição; a partir daí aparentemente o conflito foi extinto, mas verdadeiramente ele foi para o estado latente e, na primeira oportunidade, ele aparecerá e, provavelmente, de forma mais violenta. Para manter o conflito reprimido, o custo acaba sendo alto, pois as pessoas envolvidas emocionalmente carregam uma situação mal resolvida, truncada na sua dinâmica de vida.

Quando a forma de lidar com os conflitos é a repressão, ocorre um acúmulo de conflitos reprimidos e, conseqüentemente, de situações não resolvidas, gerando assim um aumento do estresse na vida grupal.

Quando a tática utilizada é a *evasão*, busca-se neutralizar conflitos por meio de “panos quentes”, ou seja, ao invés de enfrentar o conflito, busca-se fugir dele. Algumas pessoas conseguem realmente neutralizá-los enquanto outras somatizam o que aparentemente estava resolvido. Mas a evasão é ineficiente, pois não se pode escapar da realidade o tempo todo; o enfrentamento sim é garantia de resolução e conseqüente crescimento.

## **2. Táticas de diálogo**

Um grupo que realmente quer ser equipe utiliza táticas de diálogo para resolução de conflitos. São elas:

### *2.1. Apaziguamento*

Essa técnica distingue-se de conselhos bem intencionados e da acomodação superficial. Ela se apresenta por meio do reconhecimento do conflito, possibilidade de abertura/desabafo por parte dos envolvidos, e ajuda construtiva de terceiros. A partir desses procedimentos, os contendores podem optar por repensar a situação com tranquilidade e clareza, e aí sim partir para uma negociação entre os envolvidos.

### *2.2. Negociação*

Para que aconteça eficazmente essa tática de negociação, é fundamental que os envolvidos tenham recuperado o equilíbrio emocional e estejam envolvidos com motivação positiva, ou seja, é importante que as duas partes queiram realmente solucionar o conflito. Outro fator a ser observado é a clareza na comunicação, pois somente a garantia da clareza poderá garantir o esvaziamento, a exploração ampla de idéias e sentimentos ligados ao conflito. Após considerar a visão dos “fatos” de ambas as partes, dar início a

apresentação de propostas de reformulação da situação, por meio da discussão das alternativas, sendo essas aceitas por ambos.

### 2.3. *Confrontação*

Segundo Fela Moscovici, confrontação é uma tática que exige grande habilidade interpessoal de ambas as partes e o mediador deve ser pessoa de extrema confiança das partes envolvidas. O mediador precisará agir e interagir como pessoa neutra, sendo um processo lento e difícil que, para acontecer, requer um conjunto de condições: mútua motivação positiva, equilíbrio relativo de poderes entre as partes (a questão do poder é bem delicada, como exemplo: se um gerente e um subordinado em conflito participam deste processo, a dificuldade cresce exageradamente, sendo assim sugerido nesse caso a técnica de negociação), sincronização dos esforços, atmosfera propícia à auto-exposição, nível adequado de tensão. Mas o principal fator isolado é a motivação positiva entre as partes, pois, se não houver um interesse autêntico entre as partes, o resultado pode ser de uma agressividade incontrolável. Antes de iniciar a confrontação, é importante definir seus objetivos e, com relação a essa tática, o questionamento é: “*Será que ela consegue solucionar ou apenas controlar?*”

Segundo Walton, confrontação consiste em um processo em que as partes entram em contato direto para lidar com o conflito entre elas existente. Se a confrontação for bem conduzida, poder-se-á alcançar a compreensão mais adequada dos problemas e de sua intensidade, conhecer melhor os eventos provocadores de conflitos, além de descobrir ou criar técnicas de controle ou de solução do problema. Para que a confrontação aconteça com produtiva eficácia, são indispensáveis alguns elementos de uma relação interpessoal. Entre eles, temos: mútua motivação positiva, equilíbrio relativo de poderes entre as duas partes, sincronização de seus esforços de confrontação, seqüência apropriada das fases de diferenciação e integração do diálogo, condições favoráveis à abertura de diálogo, meios apropriados de comunicação e nível adequado de tensão.

A produtividade da confrontação depende muito da atuação de uma terceira parte, a qual representa funções estratégicas. Exigem-se, para o bom desempenho dessa pessoa, cinco atributos indispensáveis:

1. Elevada competência profissional com relação a processos sociais;
2. Reduzido poder sobre o futuro das partes em conflito;
3. Alto grau de controle;
4. Conhecimento dos participantes, problemas e fatores do conflito;
5. Neutralidade ou equilíbrio.

Se tudo ocorrer sem grandes problemas, as confrontações não só possibilitarão trocas de informações essenciais, como aumentarão a autenticidade dos relacionamentos e a integridade pessoal. Não sendo bem orientadas, poderão polarizar ainda mais os indivíduos, elevando os custos do conflito ou desestimulando os participantes de esforços adicionais para a solução definitiva.

### 3. **Resolução de problemas**

A tática de resolução de problemas é desenvolvida em duas etapas: diferenciação e integração.

A fase de *diferenciação* é a mais demorada, mas se for bem conduzida, a eficácia é quase garantida. Essa fase consiste em aprofundar, nas diferentes percepções e senti-

mentos de cada um, chegando-se ao diagnóstico do problema essencial e dos sintomáticos, e a conscientização de esforços conjuntos para conseguir resolver os problemas. Passa-se, então, para a fase de *integração*, processo esse que encaminha os participantes a uma reformulação de seu posicionamento pessoal, a partir da conscientização da responsabilidade de cada um dentro desse processo conflituoso, geralmente um momento muito difícil, pois exige a aceitação do erro individual. É o momento de elaborar alternativas de ação e, quando se elaboram tais ações, na prática, percebe-se que as soluções dependem muito mais de fatores ligados ao eu, ao outro ou ao ambiente ou contexto.

Como conclusão em relação a conflitos, muito bom seria se os mesmos pudessem realmente ser resolvidos a contento, mas sabemos que isso na prática nem sempre acontece. Na fase inicial, essa possibilidade é mais provável, mas, quando se prolonga por muito tempo, a carga emocional intensifica-se, a percepção e a memória ficam deturpadas. Nesse caso, a solução total torna-se remota; muitas vezes chega-se a soluções parciais positivas que, com o tempo, podem transformar-se em resoluções mais abrangentes.

Considerando que alguns conflitos não podem mesmo ser resolvidos na situação presente, é recomendável o uso das táticas de diálogo, preferencialmente a de resolução de problemas a fim de descobrir alguma alternativa de controle do conflito. Nessas condições, é sábio manter o conflito bem delineado e compreendido, sob o controle de ambas as partes. Melhor agir dessa forma do que arriscar-se em um desgaste emocional no qual as partes envolvidas não estão estruturadas adequadamente.

### **3 A DINÂMICA DOS GRUPOS NA PRÁTICA**

#### **3.1 Seleção dos pesquisados para o presente estudo**

A avaliação, percepção e visão dos condutores de veículos e dos agentes de trânsito, em situações reais de conflito, trazem contribuições para a análise comparativa entre a situação do relacionamento destes e o pensamento dos teóricos que apresentam esse assunto para discussão a partir dos conceitos, premissas e propostas delineadas no decorrer deste trabalho.

No planejamento prévio para definição dos grupos a serem pesquisados, de forma a contribuir, significativamente, para o alcance dos objetivos desta monografia, houve a preocupação de estabelecer critérios de seleção coerentes com a proposta básica do trabalho.

Depois de verificar quais grupos se encontram em oposição de interesses a ponto de resultar em insatisfação das partes, optou-se por pesquisar grupos que atualmente são objeto de discussão no meio social e político. De um lado, a reclamação dos cidadãos e, de outro, o discurso de políticos que aproveitam a situação para angariar bônus eleitorais em nome da satisfação da sociedade.

O critério adotado foi o de pesquisar somente os grupos de agentes de trânsito e de condutores de veículos motorizados na zona urbana de Cuiabá, sendo o universo a ser pesquisado suficientemente necessário ao que se pretende avaliar.

A amostra dos grupos pesquisados preenche o requisito considerado fundamental para a credibilidade do trabalho ora realizado.

A fim de que os pesquisados ficassem mais à vontade para explicitar seus verdadeiros sentimentos e percepções, ficou acordado que seus nomes seriam omitidos nos comentários, explicações e citações.

A pesquisa de campo foi realizada no âmbito do município de Cuiabá, podendo ser entrevistados condutores de outros municípios que, por ventura, estivessem circulando pela capital no momento da pesquisa. São estes os grupos:

- Condutores de veículos motorizados;
- Agentes de trânsito do município de Cuiabá.

### 3.2 Foco principal

O foco principal do trabalho concentra-se em grupos que interagem de forma direta ou indiretamente e, por razões diversas, apresentem dificuldades de relacionamentos. É comum entre seres humanos que possuem qualquer nível de contato ou convivência ocorrerem divergências, por motivos próprios do comportamento ou de características individuais.

Pesquisando a literatura na área do comportamento humano, verifica-se que os conflitos, as divergências e as diferentes opiniões são importantes para o crescimento individual e grupal. Porém, a radicalização desses comportamentos pode tornar-se fator de estagnação dos resultados institucionais de compromisso dos gestores públicos para com o cidadão.

Walton refere que

[...] um conflito interpessoal pode exercer algumas conseqüências construtivas, poderá aumentar a motivação, aumentar a capacidade de inovação devido a diferenças de idéias ou pontos de vista, a partir do conflito de cada pessoa. Em contrapartida, o conflito poderá ser-lhes prejudicial, tornar-se mais rígido o sistema social em que atuam, podendo levar à grave distorção da realidade.

Estes são os motivos pelos quais se optou por um trabalho voltado para a identificação e análise de opiniões de dois grupos (1 – Condutores de veículos; 2 – Agentes de trânsito), que interagem com táticas diferentes, mas que buscam o mesmo resultado que é a fluidez do trânsito com rapidez e segurança.

### 3.3 Perfil do público pesquisado

#### 3.3.1 Condutores de veículos

A maioria das pessoas pesquisadas reside no município de Cuiabá, com formação que vai do ensino fundamental à pós-graduação, sendo que o ensino superior é o grau de escolaridade de maior destaque entre os entrevistados (Gráficos 03 e 04). No que se refere ao tempo de habilitação, pesquisaram-se variáveis de um a mais de dez anos, preponderando o tempo de habilitação de cinco a dez anos (Gráfico 02). Dos entrevistados, 48% são do sexo feminino e 52% do sexo masculino, conforme demonstração no Gráfico 01.

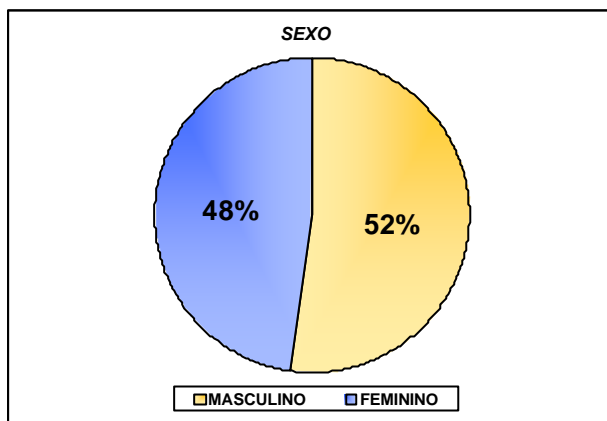


Gráfico 01 – Sexo

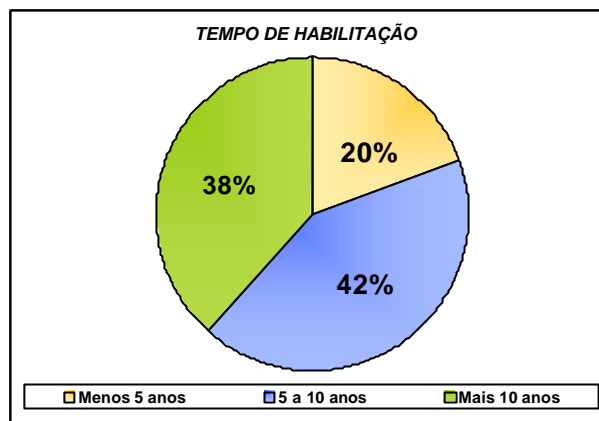


Gráfico 02 – Tempo de habilitação

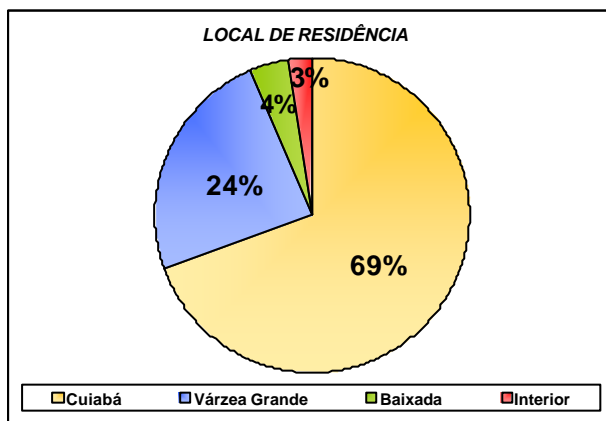


Gráfico 03 – Local de residência

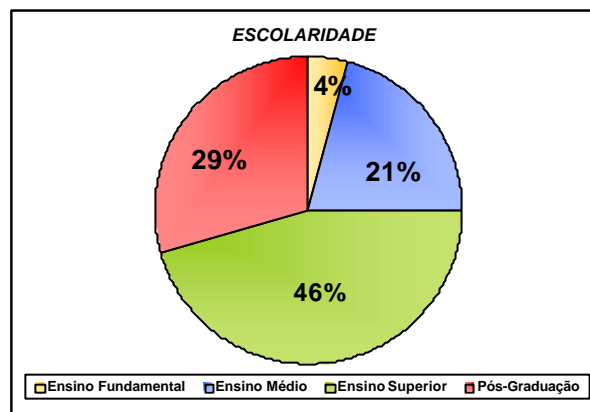


Gráfico 04 – Escolaridade

O tempo de habilitação dos pesquisados varia de cinco a mais de dez anos. Com esse resultado, pode-se afirmar que são condutores experientes. Também chama a atenção o grau de escolaridade, uma vez que 75% possuem nível superior, o que pode indicar maior capacidade crítica nas respostas de avaliação do sistema.

### 3.4 Percepção dos condutores de veículos em relação à atuação dos Agentes de Trânsito

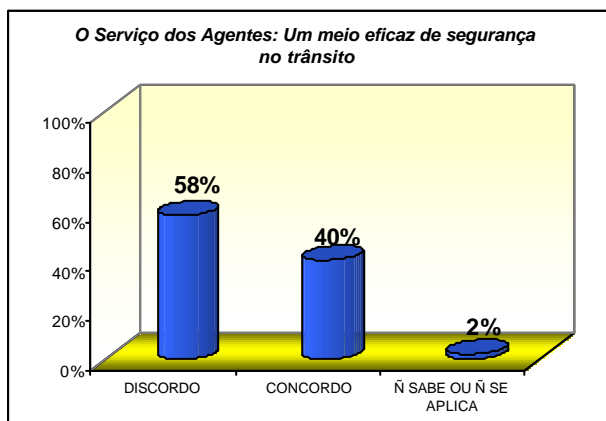


Gráfico 05 – Segurança no trânsito

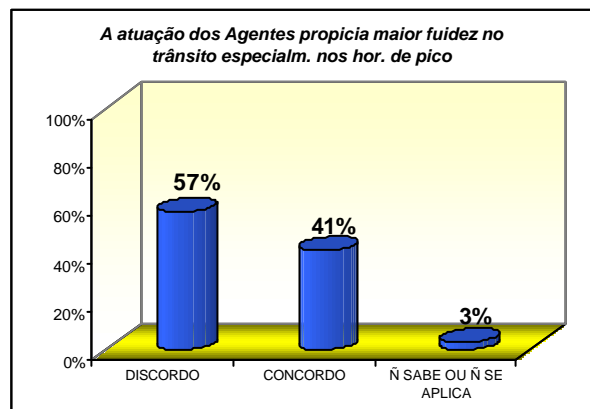


Gráfico 06 – Fluidez no trânsito

Os resultados dos Gráficos 05 e 06 (segurança e fluidez no trânsito) demonstram alto nível de insatisfação, o que está coerente com os fatores de satisfação e insatisfação. Consultando a literatura a respeito do tema “satisfação do cliente”, encontramos nos estudos de Maria Cristina Werkema (1995, p. 4), os seus significados:

- ✓ “*Qualidade* significa verificar se o produto ou serviço atende, em suas características básicas, aquilo que o interessado necessita e espera”.
- ✓ “*Prazo* analisa se a solicitação está sendo entregue num menor tempo possível ou dentro do prazo acordado com o cliente”.
- ✓ “*Custo* acompanha se o custo de produção ou venda do serviço está de acordo com os preços de mercado, de forma a garantir competitividade”.
- ✓ “*Transparência* demonstra se os resultados e a aplicação dos recursos públicos estão sendo divulgados com a maior transparência possível”.
- ✓ “*Segurança*, confiabilidade nas informações com relação aos produtos ou serviços prestados a partir do ponto de vista dos quatro fatores acima citados”.

De acordo com essa teoria, realmente, os dois fatores – segurança e prazo – ficaram comprometidos, sendo esse o motivo de grande insatisfação.

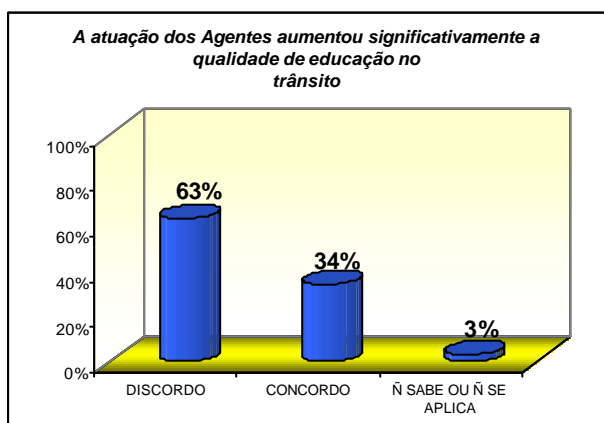


Gráfico 07 – Qualidade no trânsito

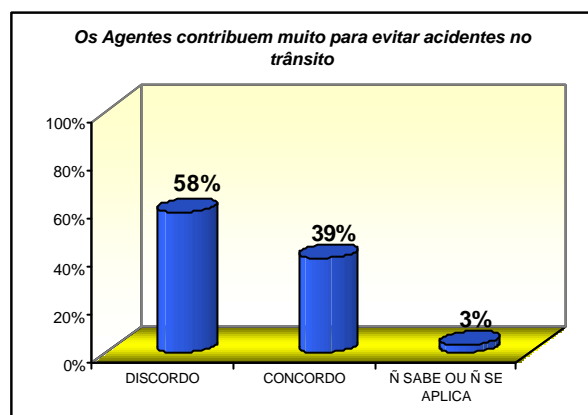


Gráfico 08 – Acidentes de trânsito

Do total de pesquisados, 63% discordam que a atuação dos agentes tenha melhorado a educação no trânsito da capital, discordando, também, da contribuição desses profissionais na prevenção de acidentes.

“Nunca observei um agente de trânsito instruindo um condutor de veículo ou um pedestre. Tenho notado que, muitas vezes, ficam mal posicionados, dando a impressão de que estão só para multar, aliás, a caneta e o bloco de multas estão sempre à mão”, comentou um dos condutores pesquisados

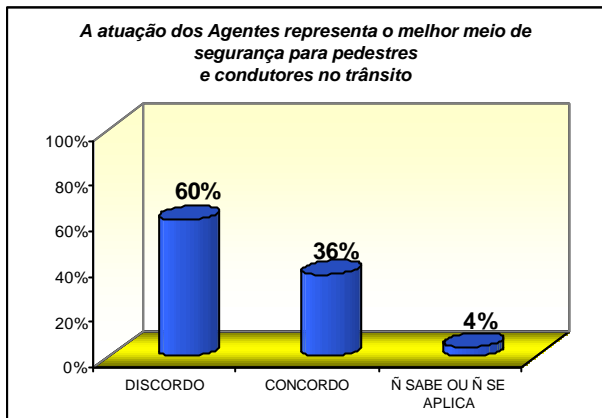


Gráfico 09 – Segurança para pedestres

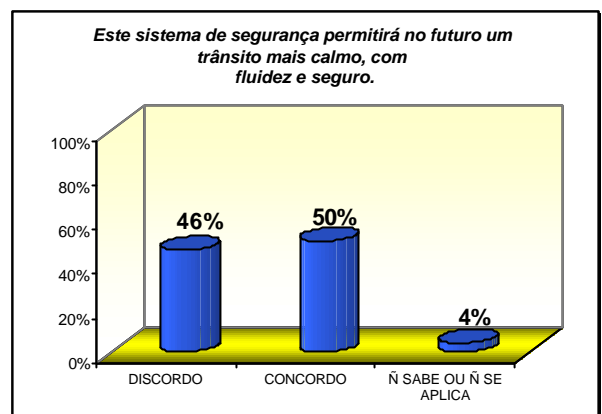


Gráfico 10 – Futuro do trânsito

Os pesquisados não reconhecem o papel dos agentes como meio de segurança aos pedestres e condutores de veículos. Porém, acreditam que, no futuro, o sistema de trânsito poderá ser mais rápido e tranquilo, segundo confirma o Gráfico 10 (futuro do trânsito).

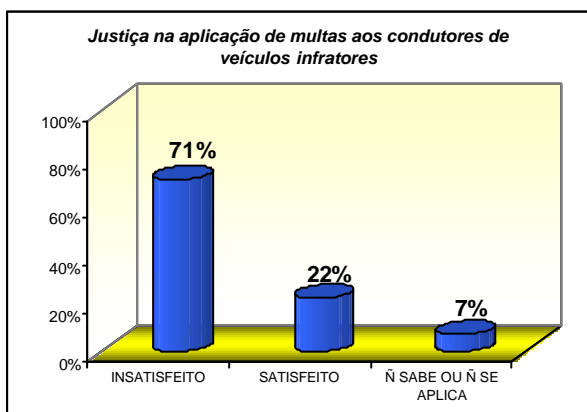


Gráfico 11 – Justiça na abordagem

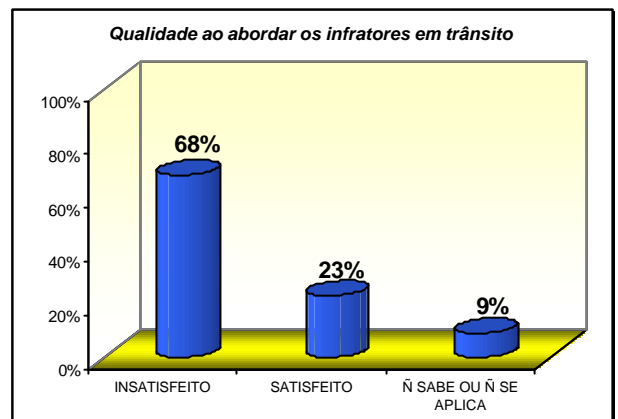


Gráfico 12 – Cordialidade na abordagem

Nos temas justiça e cordialidade, na abordagem dos Gráficos 11 e 12, a maioria dos condutores respondentes está insatisfeita com o tratamento a eles dispensados pelos agentes de trânsito.

“Os agentes de trânsito são prepotentes, se acham acima da lei e aplicam multas ao acaso sem observar se o condutor cometeu alguma irregularidade. Muitas vezes o veículo é multado mesmo sem sair da garagem. Não são educativos. Visam apenas arrecadar dinheiro para a prefeitura. A extinção dos ‘amarelinhos’ seria um grande benefício para Cuiabá”, afirma um dos pesquisados.



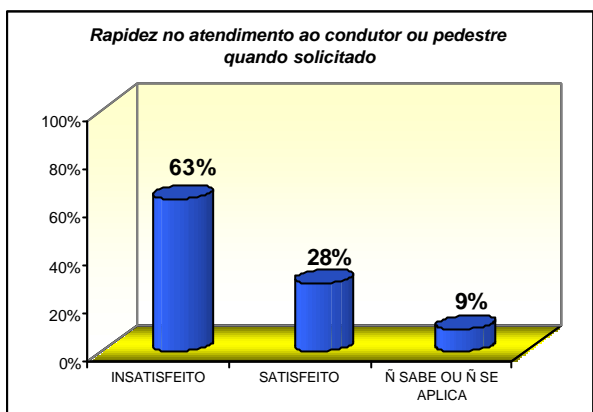


Gráfico 13 – Rapidez no atendimento

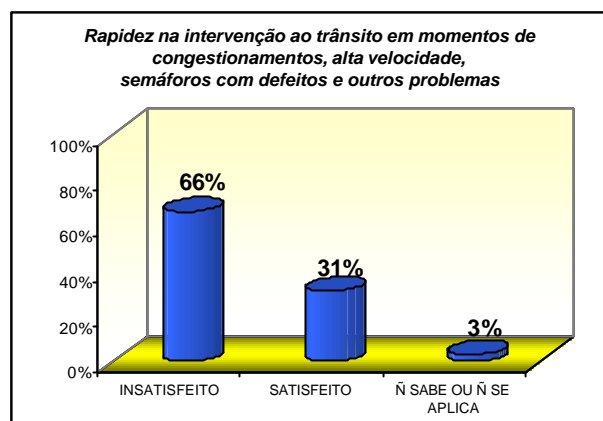


Gráfico 14 – Intervenção em momentos críticos

Quanto á rapidez no atendimento ao condutor, ao pedestre e intervenção durante congestionamentos (Gráficos 13 e 14), o nível de insatisfação é também bastante elevado. Esse resultado se confirma com depoimentos de alguns entrevistados:

“Deveriam estar mais presentes para fazer o controle do trânsito em altos picos” (hora do “rush”).

Pesquisando a literatura sobre o assunto, encontra-se o pensamento de Katzenback e Smith (1993, p. 25), a caracterização para este comportamento como pseudo-equipe por ser “um grupo que define o que deve ser feito, mas o esforço não acontece para o ganho coletivo”.

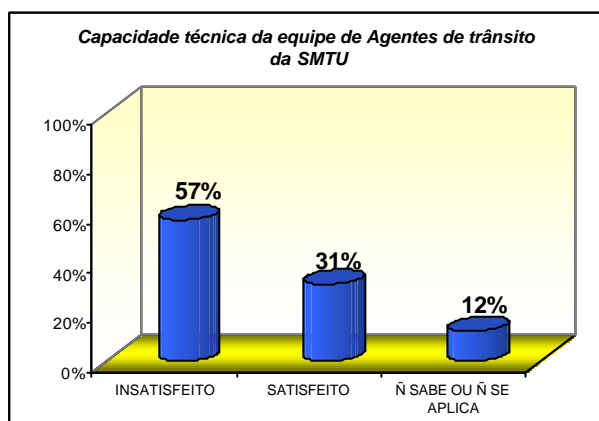


Gráfico 15 – Capacidade Técnica dos Agentes

A capacidade técnica dos agentes também é representada no Gráfico 15, com um nível de insatisfação alto. Isso é confirmado pelos seguintes comentários: “Faltam mais aulas para os agentes de trânsito. Falta serem treinados mais números de agentes para dar conta do recado.” “O que está faltando é qualificação dos profissionais; muitos deles são pouco qualificados, principalmente na educação e respeito com o cidadão ou motorista.” “Acredito que se houvesse um treinamento eficaz para o qual fossem treinados a educar o trânsito, na forma de abordagem e comunicação com os motoristas e pedestres, com certeza, obteria um resultado.”

### 3.4.1 Agentes de Trânsito

A maioria dos agentes de trânsito possui o ensino superior (cerca de 82%), enquanto os demais possuem ensino médio. Conforme o Gráfico 04 (escolaridade), o tipo de formação/habilitação de maior destaque está na área de Ciências Humanas. O tempo de serviço prestado varia de dois a cinco anos (Gráfico 03). A idade dos agentes situa-se entre 26 a 46 anos (Gráfico 02), e 72% dos pesquisados são do sexo masculino e 28% feminino, conforme demonstrado no Gráfico 01 (sexo).

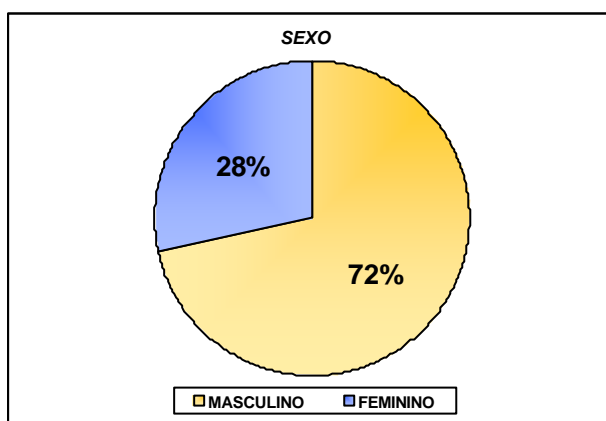


Gráfico 16 – Sexo

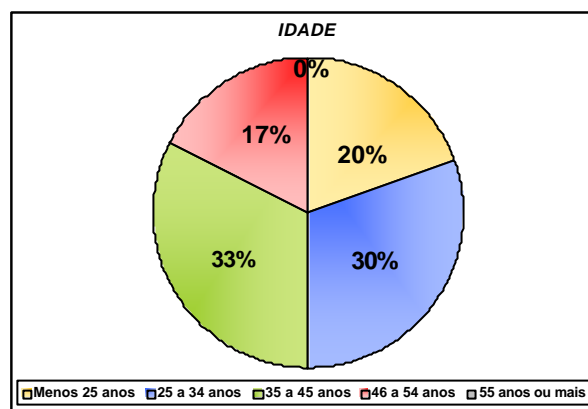


Gráfico 17 – Idade

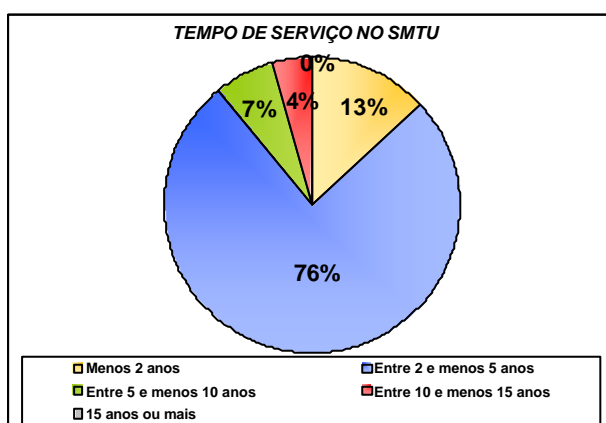


Gráfico 18 – Tempo de serviço

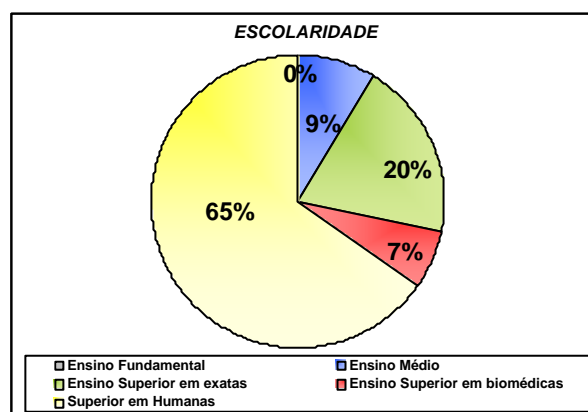


Gráfico 19 – Escolaridade

No perfil, há destaque para o trabalho masculino. A força de trabalho pode ser considerada jovem, tanto em idade como em tempo de serviço, conforme conferem os gráficos dois e três.

Os agentes, em sua maioria, possuem formação superior na área de humanas, o que poderia ser indicativo de melhor relacionamento com a sociedade. Porém não é o que ocorre na prática, conforme avaliação dos condutores entrevistados (Gráfico 12).

### 3.4.2 Percepção dos agentes no relacionamento com a instituição e o cidadão

Analisando as considerações a partir dos resultados do instrumento de pesquisa quantitativa, aplicado aos agentes de trânsito no município, julgamos conveniente referenciar cada item questionado, acompanhado das respostas obtidas, conforme segue.

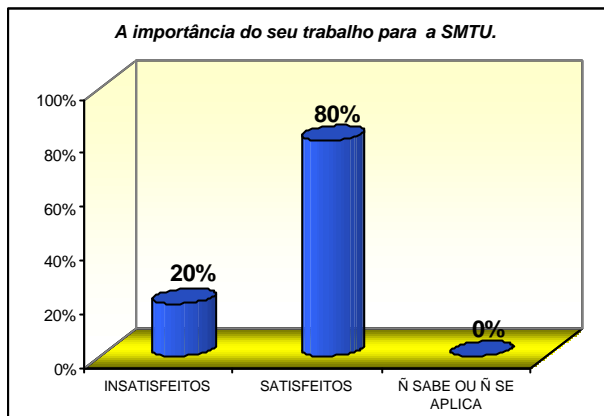


Gráfico 20 – Importância do próprio trabalho

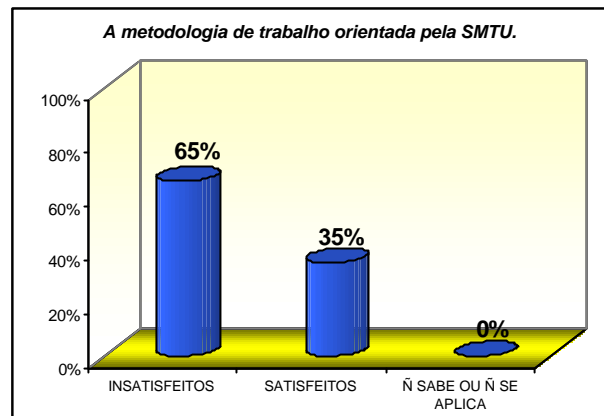


Gráfico 21 – Metodologia de trabalho

Observa-se no Gráfico 05 (importância do próprio trabalho) que a maioria quase absoluta dos agentes considera seu trabalho de grande relevância para a Secretaria. Por outro lado, grande parte dos agentes está insatisfeita com a metodologia de trabalho adotada.

“Desde que assumi o cargo de Agente Fiscal de Trânsito, venho cobrando dos diretores maior quantidade de “blitz” educativa, porque no meu entendimento esse tipo de procedimento nos aproxima da população e nos ajuda a retirar aquela imagem que estamos no trânsito somente para autuar e não para orientar” (Depoimento de um Agente).

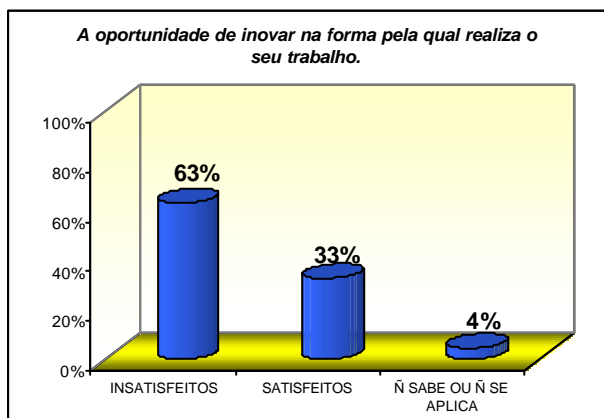


Gráfico 22 – Autonomia

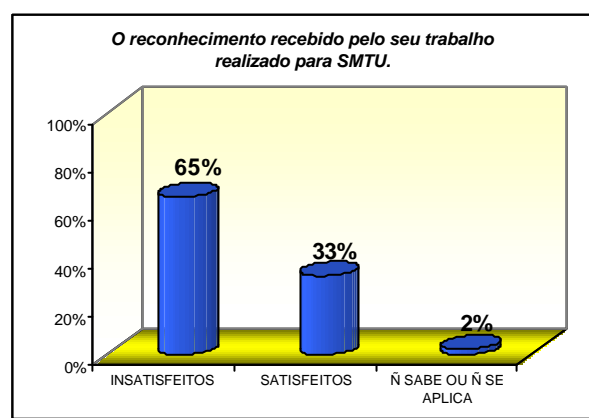


Gráfico 23 – Reconhecimento

Nos aspectos autonomia e reconhecimento, o nível de insatisfação dos agentes está elevado, o que demonstra a inexistência de um sistema que oportunize condições para realização de projetos inovadores. Quanto ao reconhecimento, há um sentimento de omissão por parte da direção estratégica, especialmente por destacar a relevância da atuação da categoria junto à mídia local.

“No que se refere ao tema de atuação dos agentes perante a sociedade, falta por parte do órgão uma defesa mais eficiente do trabalho realizado, haja vista que, em muitas situações, somos vilipendiados nos meios de comunicação e o órgão não toma posição em favor do trabalho realizado pelos agentes”, desabafa um dos pesquisados.

Segundo Chiavenato (2000, p. 121), recompensas “são pagamentos feitos pela organização a seus participantes: salários, prêmios, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, segurança no emprego, supervisão aberta, elogios etc. Embora cada incentivo tenha um valor subjetivo, o que é útil para um indivíduo, pode ser inútil para outro”.

Para o autor acima citado, os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre, desde que suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para os seus próprios objetivos pessoais. Daí, decorrem os conceitos de incentivos e de contribuições do autor citado.

Na atual conjuntura, o maior interesse da corporação dos agentes é ser recompensada pela relevância de seu trabalho, sendo reconhecida do público.

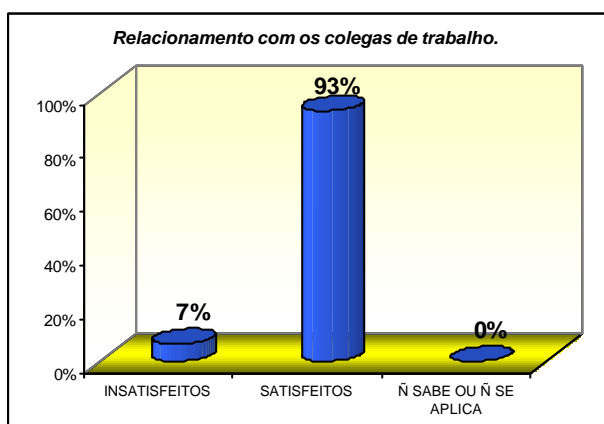


Gráfico 24 – Relacionamento de equipe

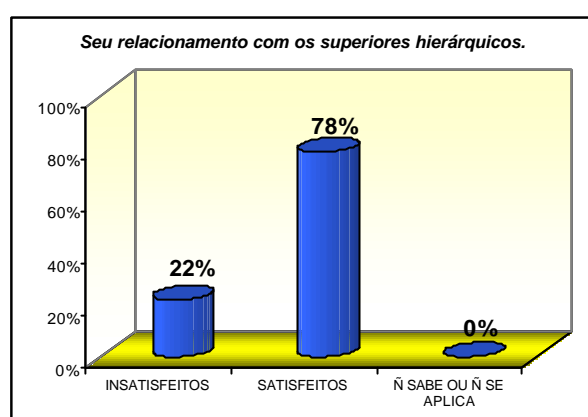


Gráfico 25 – Relacionamento hierárquico

Noventa e três por cento dos pesquisados estão satisfeitos no relacionamento com seus colegas de trabalho. O índice de satisfação também é elevado quando se trata do relacionamento com a hierarquia. Esse alto nível de satisfação no relacionamento nos remete a uma reflexão baseada no pensamento de Fela Moscovici (2003, p. 98): “As relações harmoniosas são apenas superficiais, de aparente cordialidade, ou permitem real integração de esforços e efetividade que levem à coesão do grupo?”

Analisando o pensamento de Moscovici, é fundamental observar até que ponto esse alto nível de satisfação no relacionamento está contribuindo para a melhoria do desenvolvimento institucional e nas relações com os cidadãos.

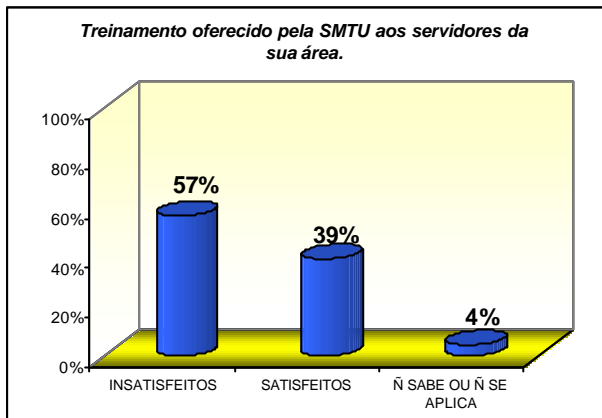


Gráfico 26 – Treinamento interno.

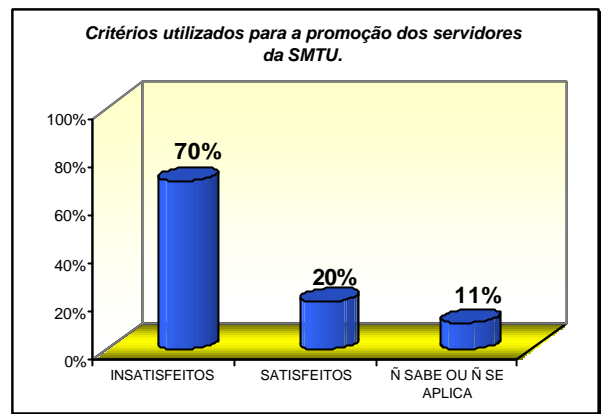


Gráfico 27 – Critérios de promoção.

O Gráfico 11 indica que os agentes consideram necessários mais investimentos na capacitação da equipe.

No Gráfico 12, vê-se que, na concepção dos agentes, os critérios utilizados para promoção dos servidores precisam ser revisados.

Esses resultados são coerentes com o demonstrado no Gráfico 15, referente à política de gestão de pessoas adotada pela unidade gestora.

Essa realidade fica demonstrada nos seguintes depoimentos colhidos junto aos agentes:

“[...] quanto ao desenvolvimento profissional interno, há pouca ação da administração. No momento está em tramitação o projeto de um PCCS no município ao qual temos pouco acesso e conhecimento da sua real situação. Penso que há pouco investimento na qualificação pessoal e profissional.”

“Eu acho que os superiores hierárquicos deveriam pensar no papel de sua função: executar trabalhos que possam ter continuidade para haver um desenvolvimento do setor e beneficiar os funcionários (favorecer o crescimento humano e profissional do mesmo) e os usuários.”

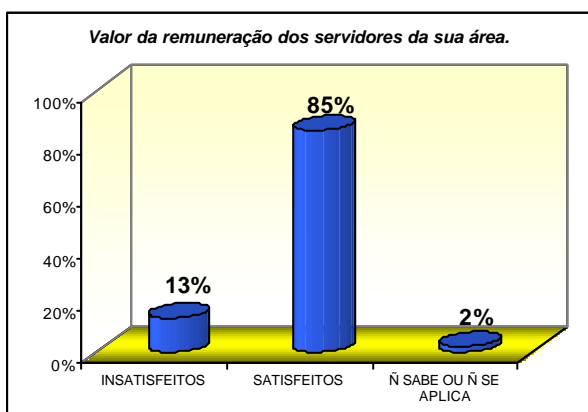


Gráfico 28 – Remuneração.

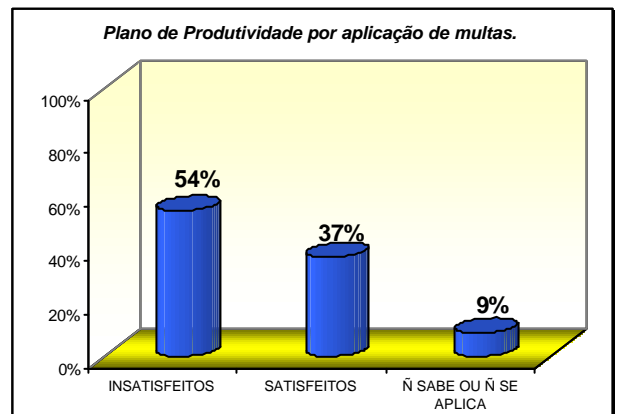


Gráfico 29 – Aplicação de Multas (Produtividade).

O Gráfico 13 demonstra claramente que não há insatisfação por parte dos agentes quanto à remuneração que recebem.

O Gráfico 14 indica uma congruência do resultado obtido na pesquisa com os condutores, ou seja, tanto condutores quanto agentes desaprovam o sistema de produtivi-

dade por aplicação de multas. Isso pode ser um indicativo de que esse sistema deva ser revisto, ficando claramente demonstrado no depoimento a seguir:

“[...] a prefeitura, muito embora exija produtividade para manter o caixa, não sai na defesa do trabalho dos agentes; parece à sociedade que o nosso trabalho não é legitimado pela própria prefeitura. Penso que interessa à prefeitura apenas a arrecadação proveniente dos autos lavrados.”

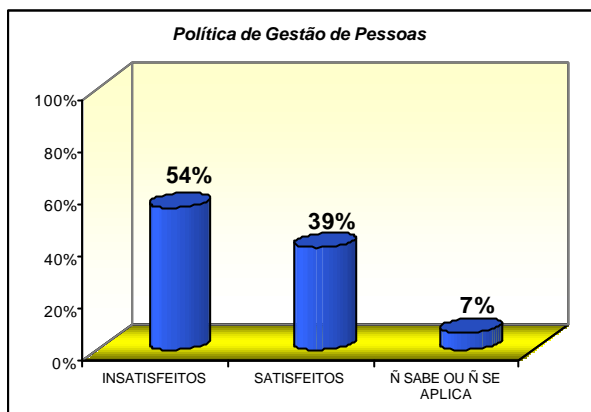


Gráfico 30 – Gestão de Pessoas

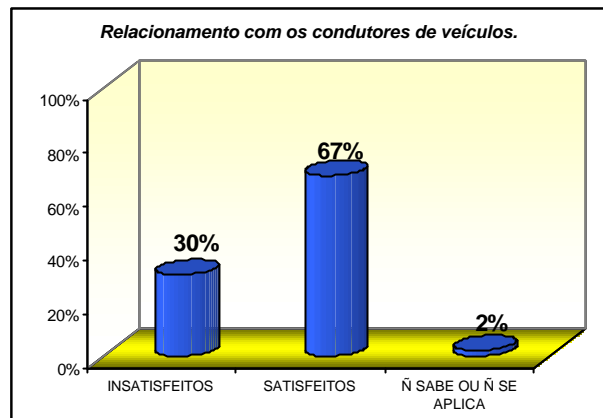


Gráfico 31 – Relacionamento com os condutores

No início da tabulação dos resultados da pesquisa com os condutores, observou-se uma tendência que apontava para a presença de um conflito entre condutores e agentes. Esta tendência, porém, não pôde ser confirmada pelo lado dos agentes, como se pode observar nos dados demonstrados nos Gráficos 16, 17, 18 e 20, onde eles declararam sua satisfação com as várias interfaces desse relacionamento. Tal resultado é no mínimo curioso e desperta interesse.

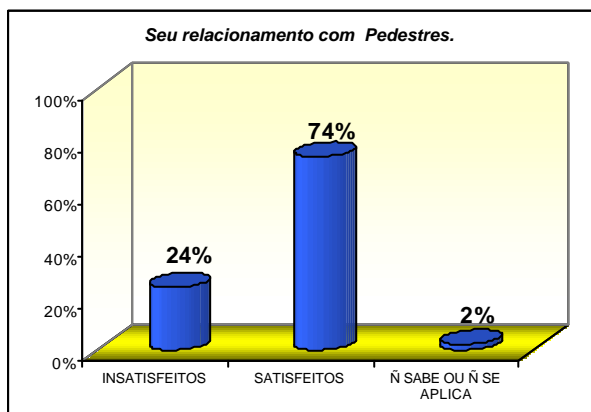


Gráfico 32 – Relacionamento com Pedestres

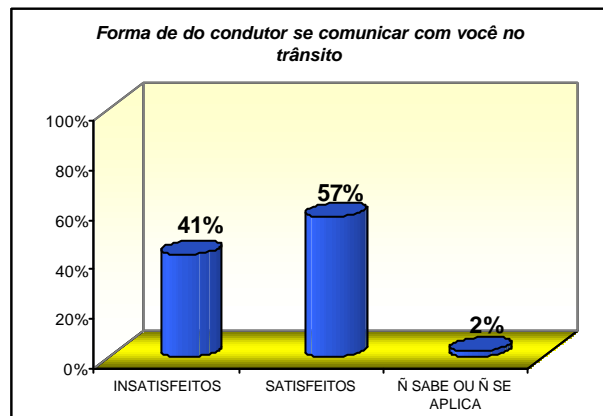


Gráfico 33 – Comunicação com o Condutor

O seguinte depoimento de um agente corrobora os dados da pesquisa:

“[...] quanto ao relacionamento com a sociedade, é muito bom, no sentido de esclarecimento e a aceitação é muito boa.”

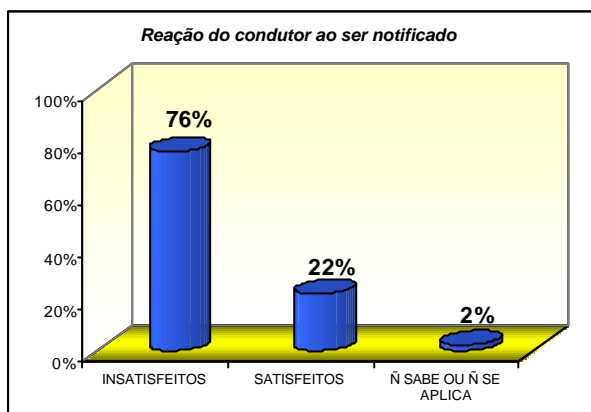


Gráfico 34 – Reação à notificação

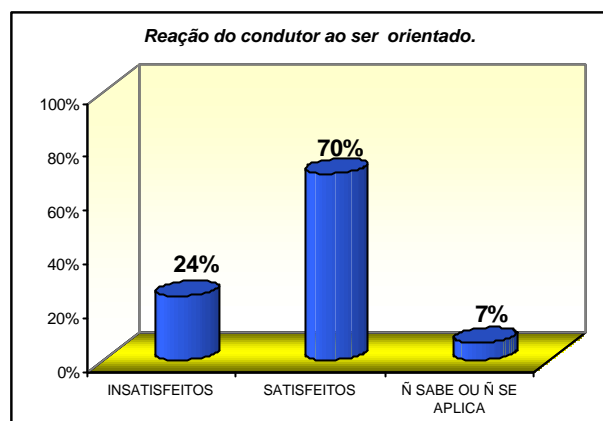


Gráfico 35 – Reação à orientação

Os Gráficos 19 e 20 demonstram um comportamento curioso e oferecem um indicativo interessante. Na percepção dos agentes, os condutores reagem negativamente ao serem notificados de multas, mas essa reação se torna positiva quando são apenas orientados e não multados. O resultado parece óbvio, pois os condutores não apreciam ser multados. Mas pode estar aí um indicativo para a atuação dos agentes de trânsito de modo a modificar o perfil das suas ações, e o impacto delas na sua imagem junto à população.

Os seguintes depoimentos de agentes atestam essas considerações:

“[...] resumindo, muitas pessoas não gostam de regras, ainda mais quando algumas delas mexem no bolso do cidadão.”

“Desde que assumi o cargo de Agente Fiscal de Trânsito, venho cobrando dos diretores maior quantidade de “blitz” educativas, porque no meu entendimento, este tipo de procedimento nos aproxima da população e nos ajuda a retirar aquela imagem de que estamos no trânsito somente para autuar e não para orientar”.

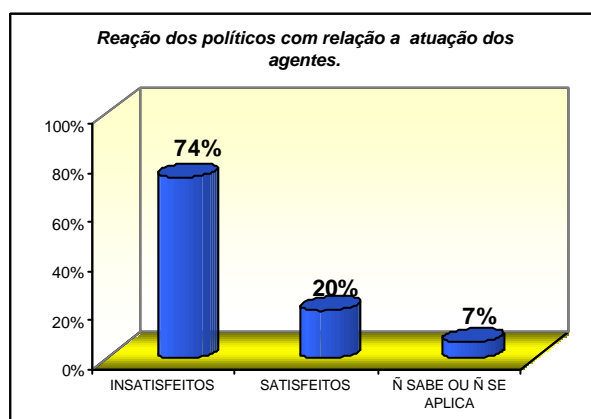


Gráfico 36 – Os políticos e os Agentes.

Fica bastante evidenciada, no Gráfico 22, a insatisfação dos agentes em relação ao discurso da classe política quando se refere a essa categoria profissional do serviço público. O depoimento que segue foi colhido de um agente e demonstra não só essa insatisfação como também a expectativa da categoria quanto ao que seria uma atuação ideal dos políticos.

“Os agentes de trânsito não têm nenhum apoio por parte do órgão gestor e dos políticos no que diz respeito às nossas ações no trânsito. Muitas vezes nos sentimos sozinhos em meio a uma guerra de fogo cruzado onde o principal alvo somos nós [...]”

#### 4 O FENÔMENO SOCIEDADE – AGENTE DE TRÂNSITO

Este trabalho buscou, por intermédio de levantamento de dados quantitativos e qualitativos, identificar as características do relacionamento entre os grupos de agentes de trânsito, que atuam no município de Cuiabá, e dos condutores de veículos motorizados, que circulam diariamente pelas ruas e avenidas da referida capital.

A proposta consiste na realização de um estudo sobre a atuação dos agentes de trânsito e o impacto sentido pelos condutores de veículos automotores, à luz das teorias desenvolvidas acerca do comportamento humano, buscando identificar em que intensidade as condições de trabalho afetam a categoria funcional no relacionamento com seus clientes diretos.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a relação dos agentes com a sociedade não está isenta de conflitos. A sociedade se sente lesada, não os reconhece enquanto promotores de ações educativas, possui alto grau de rejeição com relação ao seu papel e nega sua relevância social, conforme está representado no Gráfico 7 (Qualidade no trânsito), com um percentual de 63% de insatisfação.

Essa constatação, num primeiro momento, nos leva a considerar duas situações:

- 1) Os agentes de trânsito de fato abusam do poder a eles delegado, em relação aos critérios utilizados na emissão de um ato infracional;
- 2) A sociedade, por se sentir lesada financeiramente, por ter poucas chances de defesa e ainda por não entender a sua real função acaba por estabelecer uma relação de conflito e não de respeito e cooperação. Dos pesquisados, 71% se sentem injustiçados na aplicação das infrações (Gráfico 11 – Justiça na abordagem).

Por se tratar de atividade nem sempre educativa, mas, na maioria das vezes, volta a ações repressivas, ou seja, quando o delito já foi cometido pelo condutor, isso provoca a defensividade do cidadão, gerando quase sempre uma situação de conflito entre ambos.

O objetivo dos agentes de trânsito é atuar na educação da sociedade, por intermédio do estabelecimento efetivo do entendimento e do respeito às regras legais estabelecidas, relativas à mobilidade humana.

O que possibilita contribuir para a redução dos índices de acidentes e mortalidade, bem como para melhorar a convivência entre pessoas, comunidades e sociedade, que utilizam vias públicas e outros espaços comuns. O resultado do Gráfico 08 é confirmado pela tabela abaixo, onde está demonstrado que 58% dos condutores não acreditam que os agentes contribuem para evitar acidentes no trânsito.

O contexto atual não configura um quadro ideal, tanto para os cidadãos quanto para o próprio agente de trânsito. A pesquisa demonstrou que, se por um lado a sociedade apresenta 68% de insatisfação no relacionamento com os agentes, por outro os agentes demonstram 67% de satisfação no relacionamento com os condutores e pedestres, conforme apontam os Gráficos 16 e 18.

Isso nos remete para a necessidade de estabelecer uma relação entre os agentes de trânsito e a sociedade, visando criar entre eles uma relação de respeito, confiança e um real reconhecimento de sua legitimidade no que diz respeito a sua atividade-fim, a ponto de a sociedade não se sentir lesada, coibida ou cerceada em seus direitos e em sua cidadania.

Mesmo com a existência e institucionalização dessas regras, é alto o índice de acidentes, elevado número de vítimas fatais e não-fatais, além de perdas materiais como



consequência do não cumprimento dessas normas pelos grupos que compõem este cenário.

O elevado índice de acidentes se confirma pelos dados do Centro Integrado de Operações em Segurança Pública (CIOSP), conforme apresentado abaixo:

| Ano  | A.C.V. | Índice 100.000 hab | A.S.V. | Índice 100.000 hab |
|------|--------|--------------------|--------|--------------------|
| 2004 | 2.816  | 545,72             | 2.096  | 406,19             |
| 2005 | 4.529  | 848,44             | 1.715  | 321,28             |
| 2006 | 4.215  | 776,45             | 1.572  | 289,57             |

Fonte: CIOSP – A.C.V. – Acidente com vítima

A.S.V. – Acidente sem vítima

Outro fator a ser considerado diz respeito ao sistema de remuneração dos agentes de trânsito. O resultado da pesquisa demonstrou que 85% dos pesquisados estão satisfeitos com seus salários, porém, esta satisfação não converteu em melhoria de qualidade de seu trabalho em benefício dos usuários do sistema de trânsito na capital.

É importante ressaltar que, quando se trata de condições internas de trabalho, o nível de satisfação dos agentes é relativamente baixo, demonstrando uma variação percentual de 57% a 70% nos quesitos metodologia, reconhecimento, treinamento e promoção. Mas o fator de maior destaque de insatisfação relaciona-se ao contexto externo, que é a indiferença dos representantes políticos com relação à atuação dos agentes (Gráfico 22 – Reação dos políticos com relação à atuação dos agentes).

Dentre os fatores pesquisados com a sociedade em relação aos agentes, o único que apresentou resultado positivo foi a expectativa de melhoria futura no sistema de trânsito nos aspectos de fluidez e segurança.

Os agentes de trânsito surgem com duas funções e objetivos básicos: educar a sociedade no que diz respeito a tais regras para o bem-estar social e fiscalizar o cidadão quanto ao cumprimento dessas regras. Podemos considerá-los como “novos” constituintes do contexto segundo a “Teoria de Campo” de Kurt Lewin, ou como partes do processo segundo Galileu Galilei.

A mobilidade humana é um fenômeno que possui regras e valores intrínsecos que lhe dão ordem e sentido. Pedestres, condutores de veículos e vias públicas compõem esse cenário e, sem a existência de regras que estabeleçam ordem a essa dinâmica e a esse movimento, teríamos sérios problemas sociais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Os agentes de trânsito constituem um grupo pertencente a uma organização e instituição pública com importante relevância social. O presente trabalho demonstrou que esses profissionais sofrem elevado índice de rejeição social, considerando que seu papel fiscalizador é mais acentuado que o educativo.

Outro aspecto da rejeição sofrida pelos agentes é a maneira como eles costumam abordar o condutor no trânsito. Os entrevistados os consideram agressivos e hostis em sua forma de fiscalizar ou orientar. Dentro das teorias de Dinâmica de Grupo, pode-se considerar que tal comportamento se deve ao pressuposto básico de luta e fuga. Mesmo sendo o mais utilizado, é o menos eficaz, pois gera ainda mais resistência dentro do relaciona-

mento. Tanto que, tal pressuposto nos mostra que esse comportamento, em específico, por parte dos agentes, se deve ao alto grau de rejeição sentido por eles.

Esse grupo não apresenta, também, uma liderança adequada e condizente com seu grau de coesão ou valência, pois, segundo os mesmos, nem a própria instituição à qual pertencem entende ou defende sua relevância e importância social, para um trânsito mais seguro. Mesmo assim houve alto grau de coesão grupal. O nível de relacionamento entre os agentes é considerado positivo por eles.

Pode-se perceber essa característica não só pelo resultado da pesquisa, mas pela análise dos percentuais entre liderança e relacionamento, ou seja, mesmo sem uma liderança adequada há uma boa aceitação entre eles. O que por si só demonstra um alto grau de coesão.

Alguns dos fatores responsáveis pela coesão de um grupo são a liderança e reconhecimento. Como os agentes não apresentam, segundo a pesquisa, nenhum desses fatores, pode-se atribuir sua coesão a outros elementos, tais como, objetivos comuns, união diante das adversidades comuns e remuneração.

Os indicadores resultantes dessa pesquisa demonstram, sem dúvida, que os problemas no trânsito do município em destaque oferecem um espaço de intervenção importante para a melhoria da qualidade de vida da população. São problemas de certa complexidade, como todos os outros que envolvem relação entre indivíduos e desses com as instituições. Entretanto, as soluções existem, dependendo apenas da formulação de propostas que contemplem e respeitem as opiniões e expectativas dos grupos diretamente envolvidos, que são os usuários do sistema de trânsito. Deles é que devem partir as idéias para a proposição de um programa de desenvolvimento capaz de melhorar o atendimento e o relacionamento entre agentes, condutores e demais cidadãos.

## REFERÊNCIAS

- ARGYLE, Michael. *Comunicação e dinâmica de grupos: bases psicológicas*. São Paulo: Ibrasa, 1974.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BEAL G. M. *Liderança e dinâmica de grupo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- BION, W. R. *Introdução às idéias de Bion*. Rio de Janeiro: Imago, 1973.
- \_\_\_\_\_. *Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo*. Tradução e prefácio de Walderedo Ismael de Oliveira. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago; São Paulo: Ed da Universidade de São Paulo, 1975.
- CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. *As propriedades estruturais dos grupos*. Disponível em: <www.sbdg.org.br>.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Dinâmica de grupo*. São Paulo: EPU, 1967.
- CHEMAMA, Roland. *Dicionário de Psicanálise Larousse*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- FREUD, Sigmund. *Obras psicológicas completas* (Versão 2.0).
- GARCIA-ROZA, Luiz Alfredo. *Psicologia estrutural em Kurt Lewin*. 2. ed., Petrópolis: Vozes, 1974.
- GOLDIM. Texto disponível em: <www.sbdg.org.br>.
- <http://www.ebp.org.br>
- JOHNSON, Samuel. *James Boswell's Life of Johnson*. 14/07/1763.
- KAUFMANN, Pierre. *Primeiro grande dicionário lacaniano*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

- KLEIN, J. *O trabalho de grupo*. Rio de Janeiro: Zahar.
- KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. Tradução Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.
- LAPLANCHE E PONTALIS. *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- MAILHIOT, Gérald Bernard. *Dinâmica e gênese dos grupos*. 8. ed., São Paulo: Duas Cidades, 1998.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. Tradução Robert Briam Taylor. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- NASIO, Juan-D. *Introdução às obras de Freud, Ferenczi, Groddeck, Klein, Winnicott, Dolto, Lacan*. Rio de Janeiro; Zahar, 1995.
- \_\_\_\_\_. *O prazer de ler Freud*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- Os grupos dentro das organizações*. Disponível em: <[www.sbdg.org.br](http://www.sbdg.org.br)>.
- PAGÉS, Max. *A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana*. Petrópolis: Vozes.
- RICHARD, W. *Pacificação interpessoal: confrontação e consultoria de uma terceira parte*. Rio de Janeiro: Edgard Blücher, 1976.
- ROUDINESCO, Elisabeth. *Dicionário de psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- SALOMÉ, Jacques; GALBAND, Sylvie. *O segredo da comunicação interpessoal*. São Paulo: Loyola, 1999.
- [www.freud.com.br](http://www.freud.com.br)
- ZIMERMAN, David E. *Bion: da teoria à prática: uma leitura didática*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Fundamentos básicos das grupoterapias*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, s.d.

## Auto-estima e produtividade

ÁVILO ROBERTO DE MAGALHÃES  
ALEXANDRA PAULA DE SOUZA FARIAS  
CORACY MARIA DE OLIVEIRA VERHALEN  
MELISSA SCHIRMER  
VALDIZAR PAULA DE ANDRADE



### *Agradecimentos*

*A Deus,  
por ter-nos proporcionado momentos maravilhosos  
na convivência com o grupo Colcha de Retalhos  
durante o período de formação.*

*A cada um do grupo,  
pelos feedbacks recebidos  
que contribuíram para o nosso  
crescimento pessoal e profissional.*

*Aos didatas  
Paulo Roberto Helrighel  
e Gládis Zanola Suliani,  
pela paciência e carinho  
e pelos ensinamentos para conosco.*

*Aos nossos familiares,  
por nos entender nossos  
momentos de ausência nos fins de semana  
e o conflito dos nossos encontros conosco mesmos.*

**Resumo** – A auto-estima não pode ser vista de forma superficial, não se resume a um sentimento ou determinado tipo de atitude. É um processo do qual sentimentos e atitudes fazem parte. Começa a ser construída no primeiro momento do ser e vai se desenvolvendo no decorrer da sua existência. Esta pesquisa tem como objetivo investigar como a auto-estima influencia na produtividade de uma equipe de trabalho. O estudo se caracteriza como exploratório e foi realizado com um grupo de 58 funcionários que desenvolvem suas atividades na área de prestação de serviços nos municípios de Cuiabá, Várzea Grande e Tangará da Serra, em Mato Grosso, em empresas de alimentação, papelaria, saúde e comunicação. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado e aplicado aos participantes do estudo pelos pesquisadores. Os dados analisados referem-se à caracterização dos respondentes e o foco principal da pesquisa – auto-estima e produtividade. Os resultados mostram que a auto-estima dos funcionários, independentemente da área, estabelece o clima organizacional e, conseqüentemente, o desempenho de todos. A auto-estima saudável correlaciona-se com racionalidade, realismo, intuição, criatividade, independência, flexibilidade, habilidade para lidar com mudanças, disponibilidade para admitir e corrigir erros, benevolência e cooperação. Para as empresas, é importante investirem na auto-estima dos funcionários, pois ganham em produtividade, conseguindo obter melhores resultados.

**Palavras chave** – Auto-estima. Produtividade. Empresas. Resultados.

**Abstract** – Self-esteem cannot be seen in a superficial way, neither cannot be reduced to a feeling nor to a kind of attitude. It is a process in which feelings and attitudes take part. It begins its construction at the very first moment of the being and goes on as he/she develops his/her existence. The aim of this research is to investigate how self-esteem can influence the productivity of a team work. It is an exploratory study and has been carried out with a group of 58 employees who develop their activities in the services area of Cuiabá, Várzea Grande and Tangará da Serra, in Mato Grosso, in feeding companies, stationery stores, health and communication. The used instrument for data collection was a structured questionnaire, which has been given by the researchers to the participants of the study. The analyzed data refers to the characterization of the respondents and to the main focus of the research - productivity and self-esteem. The results show that the employees' self-esteem, no matter the work area, establishes the organizational climate and consequently the performance of them all. Besides, healthy self-esteem is correlated to rationality, realism, intuition, creativity, independence, flexibility, and ability to deal with changes, availability to admit and to correct errors, benevolence and cooperation. As for the companies, it is important to invest into the employees' self-esteem, so that they can earn in productivity, thus obtaining the best results.

**Key words** – Self-esteem. Productivity. Companies. Results.

## SUMÁRIO

|     |   |    |
|-----|---|----|
|     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....                                       | 4  |
| 1   | <b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....                            | 5  |
| 1.1 | <b>Auto-estima</b> .....                                      | 6  |
|     | 1.1.1 Conceitos associados à auto-estima .....                | 8  |
|     | 1.1.2 Auto-estima: o poder de dar o melhor de si .....        | 10 |
|     | 1.1.3 Os Sete Rs da auto-estima .....                         | 11 |
| 1.2 | <b>Produções e operações</b> .....                            | 13 |
|     | 1.2.1 Objetivos de desempenho .....                           | 13 |
| 1.3 | <b>Auto-estima e produtividade no mundo do trabalho</b> ..... | 16 |
|     | 1.3.1 o impacto da auto-estima no mundo do trabalho .....     | 19 |
| 2   | <b>METODOLOGIA</b> .....                                      | 22 |
| 3   | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....                           | 23 |
| 3.1 | <b>Caracterização das empresas</b> .....                      | 23 |
| 3.2 | <b>Análise das questões foco do estudo</b> .....              | 24 |
| 4   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                             | 37 |
|     | <b>REFERÊNCIAS</b> .....                                      | 38 |
|     | <b>APÊNDICE</b>   |    |
|     | Questionário para a coleta de dados .....                     | 39 |

## INTRODUÇÃO

A pressão para manter-se competitivo obriga a repensar todos os aspectos da atividade interna empresarial, a estrutura, as políticas, os sistemas de recompensa, as divisões de responsabilidade, as práticas administrativas (o trabalho mental não pode ser administrado como o trabalho braçal) e os relacionamentos entre todos os participantes envolvidos na realização dos objetivos de produção. Conseqüentemente, as solicitações estão cada vez maiores, em todos os níveis de uma empresa, para que as pessoas – não só na cúpula, mas em todo o sistema – se autogerenciem, sejam responsáveis, tenham auto-direcionamento, alto nível de consciência e o compromisso de inovar e contribuir como prioridade máxima.

Em uma economia onde o conhecimento, a informação, a criatividade e sua tradução em inovação são, visivelmente, a fonte de riquezas e de vantagens competitivas, os desafios são diferentes para os indivíduos e para as organizações.

As abordagens recentes sobre produtividade nas empresas defendem a necessidade de melhorar resultados pessoais, adquirir conhecimentos e habilidades apropriados e assumir um compromisso vitalício com o aprendizado constante. Isso se torna obrigatório em razão da rapidez com que aumenta o conhecimento. Trabalhar com seres humanos inclui as habilidades de comunicar-se de forma escrita e oral, de participar nos relacionamentos não-antagônicos, de entender como criar um consenso através de dar e receber, de lidar com mudanças e de reagir de modo apropriado a elas, de cultivar a capacidade de pensar por si mesmo, sem a qual a inovação é impossível.

Tais desafios envolvem a necessidade de o indivíduo buscar alto nível de consciência quanto à sua vida profissional, às exigências que lhe são feitas em termos de conhecimento, às habilidades e às oportunidades de um possível crescimento e autodesenvolvimento que lhe são oferecidas.

A questão “O que seu berço determinou que você fosse?” deu lugar a outra: “O que você fez de si mesmo?” Em outras palavras, identidade deixou de ser algo que se herda para ser algo que se cria. Autoconfiança e responsabilidade pessoal passaram a ser vistas como muitíssimo apropriadas nessa nova ordem grupal.

Essas vertentes destacam a mudança pessoal como pré-requisito para a mudança organizacional. A capacidade de transformar contextos organizacionais e sociais decorre do foco nos valores essenciais e do desenvolvimento de características pessoais únicas, que permitem agir com efetividade. Assim, mudar o mundo começa por mudar a si mesmo.

A exigência crescente pela melhoria da produtividade amplia a necessidade de novas competências, gerando medo e insegurança, provocando sentimentos negativos decorrentes do encontro do indivíduo com suas dificuldades internas. Por outro lado, desgaste, tensão e conflitos nas equipes pressionam os líderes e baixam a qualidade de vida no trabalho, mostrando a urgência de preparar os gestores na prevenção de conflitos, começando pela importância de ajudar as pessoas para lidarem com as mudanças de forma natural.

Mudar, melhorar, produzir com maior qualidade e competitividade, exige cada vez mais profissionais preparados com a auto-estima equilibrada. Se a baixa auto-estima se correlaciona com resistência à mudança e com apego ao que é conhecido e familiar, na história do mundo, a baixa auto-estima nunca foi tão desvantajosa economicamente como é hoje. A auto-estima elevada, se correlacionada com a facilidade para lidar com mudanças e para abandonar os laços do passado, confere uma vantagem competitiva.

O objetivo deste trabalho é entender a auto-estima e a correlação com a produtividade e como a auto-estima pode interferir na produtividade de uma organização.

## **Justificativa**

As pessoas que se sentem satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas (MEDEIROS, 1999). Envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitando oportunidades e enfrentando desafios. Possuem maior facilidade de trabalhar em equipe. Sentem-se seguras para doar seus sentimentos e recebem com mais naturalidade os sentimentos dos que as cercam. Todas essas características são conseqüências da capacidade da própria pessoa em aumentar, valorizar e manter sua auto-estima. Auto-estima significa amar e valorizar a si mesmo, de verdade.

Já estamos vivendo na Quarta Onda, marcada pelo sentimento, pela paixão e pela sensibilidade. Nesse contexto, a qualidade é buscada através das pessoas. O foco da atenção mudou de posição; ele incide sobre a qualidade de vida humana. É a preocupação com o ser humano enquanto tal e em sua totalidade. Ser humano que pensa e sente, e não apenas que diz e vê. Este é o objetivo da gestão empresarial emergente: o amor e a espiritualidade dentro das organizações.

Nesse contexto, cabe às empresas reverem seus modelos de gestão, priorizando a área de “talentos humanos”. Mas é preciso destacar que mudança exige inovação e comprometimento, com boa dose de dependência direta da vontade e do potencial criativo das pessoas. O cenário mundial nos alerta para a necessidade de uma nova cultura nas empresas, que deverão enfatizar, primordialmente, o respeito ao cliente interno, que passa a ser o ativo mais importante.

No cotidiano, durante as atividades desenvolvidas com grupo em sala de aula e nas organizações, percebem-se diferentes movimentos e atitudes em relação ao comportamento no cumprimento da tarefa na a equipe de trabalho. Isso preocupa os profissionais que trabalham com grupo e é possível que esteja relacionado com a auto-estima. Uma investigação científica que procure descobrir a relação da auto-estima com comportamento numa equipe é relevante e oportuna, pois trará subsídios para profissionais, principalmente com formação em dinâmica dos grupos e a dirigentes de organizações que conhecerão melhor variáveis que podem influenciar na auto-estima da força de trabalho, possibilitando rever seu estilo gerencial. Tal pesquisa também contribuirá com a literatura sobre o tema.

### *Problema:*

A auto-estima pode interferir na produtividade de uma equipe de trabalho?

### *Objetivo geral:*

Investigar como a auto-estima influencia na produtividade de uma equipe de trabalho de uma organização.

### *Objetivos específicos:*

- Identificar os fatores/variáveis que contribuem para baixa auto-estima das pessoas que compõem a equipe na organização;



- Verificar se a auto-estima interfere na produtividade da equipe de trabalho;
- Levantar as causas que impulsionam a auto-estima dos componentes da equipe.

A partir desses aspectos introdutórios, é apresentado o embasamento teórico em três capítulos: o primeiro, discorre sobre a teoria da auto-estima, a produção e expõe a relação auto-estima/produtividade; o segundo focaliza os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, e o terceiro analisa os dados.

## 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 1.1 Auto-estima

Considera-se a auto-estima um pré-requisito do sucesso. O que se define como sucesso, de acordo com Andrade (2006), geralmente está associado ao fim das dificuldades financeiras, das frustrações afetivas, à ascensão e à realização de projetos profissionais; entretanto, para muitos a fórmula para alcançar a tão desejada auto-estima consiste em pensar exclusivamente em si mesmo, gostar de si integralmente, com as qualidades e os defeitos que possui.

A auto-estima, conforme Branden (1997, p. 242), é

a experiência de ser competente para lidar com os desafios da vida e de ser digno da felicidade. É a confiança na eficácia da nossa mente, em nossa capacidade de pensar. Por extensão, é a confiança em nossa de aprender, tomar decisões, fazer escolhas apropriadas e gerenciar mudanças. É também a consciência de que o sucesso, a realização e a satisfação – e, portanto, a felicidade – são talhados por nós. O valor da sobrevivência de tal confiança é obvio; tanto como o perigo da sua ausência.

A auto-estima começa a ser construída no primeiro instante do ser, e vai se desenvolvendo no decorrer da existência. É um processo ativo e contínuo, que se atualiza dia após dia, através de nossas experiências. Nada tem a ver com egoísmo. A pessoa que tem auto-estima positiva tem consciência de si, é autocentrada, possui ética e bom senso. Reconhece suas qualidades como potenciais e as utiliza com assertividade. Assume a responsabilidade pelos seus erros e dificuldades e sabe que necessita aprender para transformá-los em potenciais. Pensa em si como elemento útil à comunidade e não como centro dela, e vê os obstáculos da vida como possibilidades de desenvolvimento e maturidade. Sabe no seu íntimo que o sucesso é estar de bem consigo mesmo, e para isso não precisa ser a mais bonita, nem a mais inteligente; só precisa saber quem é e acreditar em si, e que não há felicidade sem intenção, sem trabalho, sem determinação.

Nossos êxitos e fracassos estão relacionados com nossa auto-imagem. Nossa capacidade de amar e respeitar os outros está condicionada por nossa auto-estima.

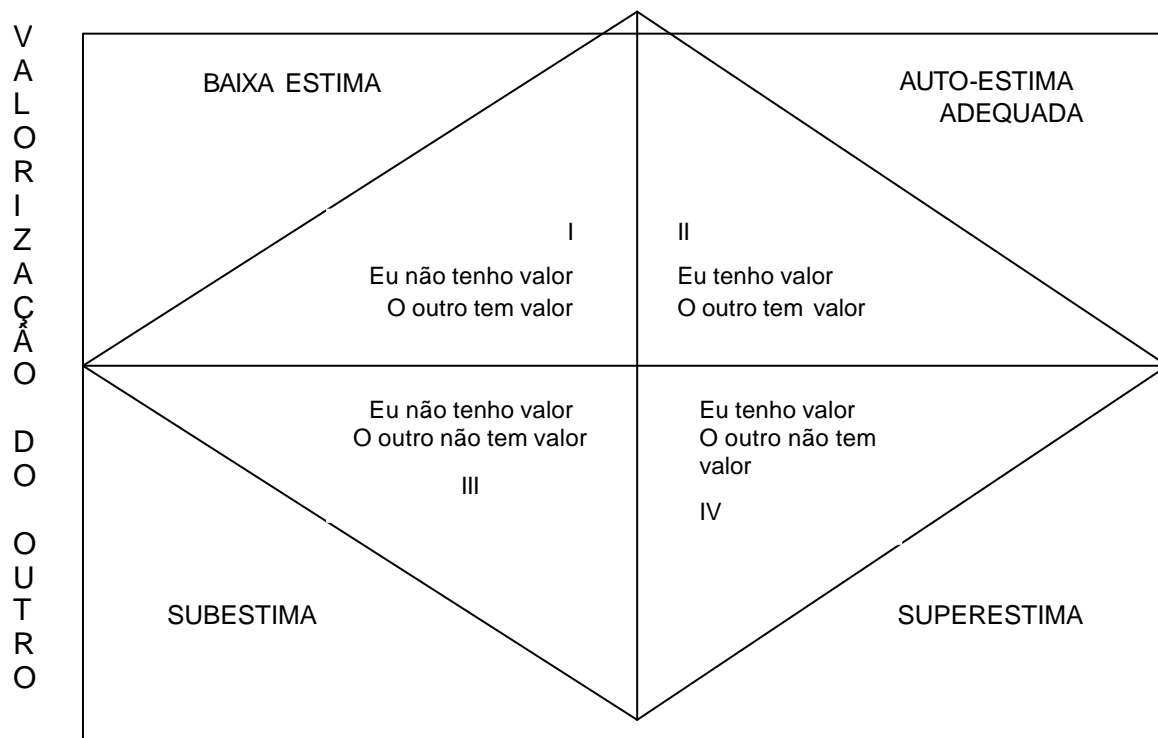
Nos últimos anos, tem-se generalizado o uso da palavra auto-estima para explicar muitos dos sentimentos e condutas das pessoas.

A família é o elemento mais importante na construção pessoal da auto-estima, mas não é determinante: somente ajuda ou dificulta a construção da mesma, porque quem

tem a responsabilidade final é a própria pessoa que internaliza aquilo que melhor lhe faz sentido.

A Figura 1, idealizada por Bom Sucesso (2003, p. 10), mostra posturas pessoais decorrentes das mensagens que a criança recebeu na infância e que determinaram muitas de suas posturas na vida. Tais mensagens configuram as posturas.

Figura 1 – Posturas pessoais



Uma história de vida marcada por mensagens negativas leva a não acreditar em si e sim no outro, configurando a postura representada no Quadrante I (Desvalorização de si – Valorização do outro). A pessoa tende a se comparar com os demais e sentir-se inferiorizada. Costuma submeter-se e desvalorizar-se.

Esta posição reflete posturas próprias da baixa estima, caracterizada por sentimentos negativos associados ao medo e à tendência a condenar as próprias atitudes. Pessoas com baixa estima alimentam, freqüentemente, sentimentos de culpa.

Nem sempre a baixa estima é aparente, pois muitos a escondem simulando segurança, mas intimamente não sentem amor por si.

Quem aprendeu a confiar em si e nos demais tem uma posição existencial de valorização de si e valorização do outro, respeita a si e aos demais, mostra autoconsideração, usa de tratamento franco, direto e sincero, independentemente da posição ou do estilo da pessoa com a qual se relaciona.

Se ocorrem situações nas quais experimenta a falta de confiança, busca conscientemente refazer-se, uma vez que sua estrutura básica é de autoconfiança. São pessoas com auto-estima adequada (postura representada no Quadrante II).

Desvalorizar-se e desvalorizar o outro é postura caracterizada pela desconfiança e suspeita que se expressa pela linguagem dissimulada, pela manipulação, caracterizando a subestima (representada no Quadrante III).

Trata-se da forma indireta de tentar atingir objetivos, usando de estratégias para esconder as reais intenções. Pessoas que se subestimam podem também subestimar os demais, mostrando dificuldades em serem verdadeiras. Como não confiam em si e desconfiam de todos, escondem os verdadeiros motivos ou interesses.

É sutil a distinção entre subestima e baixa estima. A subestima caracteriza-se pela tendência a menosprezar o outro e a desconsiderar, também, os próprios desejos, gerando dificuldade para elogiar ou valorizar o que acontece. Quem se subestima parece nunca estar satisfeito com os acontecimentos, fixando-se excessivamente “ao que falta”, sem atribuir valor ao que existe de bom em si e no outro.

Valorizar a si e desvalorizar o outro leva a pessoa a considerar-se superior, a adotar postura de arrogância, individualismo e defensividade, a depositar nos demais a responsabilidade pelos problemas. Geralmente quem se posiciona assim enfrenta dificuldade para ouvir críticas ou ignora como seu comportamento afeta os demais. São pessoas que apresentam a superestima (representada no Quadrante IV).

A característica mais marcante da superestima é a baixa empatia, ou seja, a incapacidade de entender como o outro se sente, aliada à desatenção à expressão verbal, aos sinais corporais, como gestos e tons de voz. Pessoas com baixa empatia tornam-se, muitas vezes, inadequadas nos comentários, na abordagem do outro, o que as torna antipáticas e malquistas.

A análise dessas quatro posturas básicas é uma tentativa de entender os níveis de auto-estima, esclarecendo termos recorrentes ao longo das considerações que se seguirão. É também uma forma de enfatizar que auto-estima não se confunde com aparentar segurança, nem com a postura de achar-se superior pelo acúmulo de bens materiais, ou de brigar por posições que confirmam *status* ou poder. Auto-estima é o estado interior que se experimenta em decorrência de experiências de vida que levam a sentir-se digno de respeito e merecedor de felicidade.

### 1.1.1 Conceitos associados à auto-estima

Pessoas com estima adequada respeitam o outro e se comportam de modo a serem respeitadas. Recusam-se a persistir em relacionamentos destrutivos e a conviver com quem insiste em lhes dispensar tratamento grosseiro e desrespeitoso. Autoconfiança, autoconsciência, auto-respeito e assertividade são sentimentos e posturas presentes nas pessoas com níveis adequados de auto-estima (BOM SUCESSO, 2003).

Autoconfiança é sentir-se seguro em relação a si mesmo, acreditar na própria competência para enfrentar desafios, apresentar aptidão para sair-se bem em situações novas e inesperadas, para tomar decisões e assumir responsabilidade pelas conseqüências das escolhas. Manifesta-se especialmente na capacidade de expressar idéias e opiniões consistentes, independentemente da concordância ou não do outro.

Revelam aptidão para reverter situações complexas e encontrar soluções adequadas para os problemas da vida. Pessoas autoconfiantes admitem que precisam e podem aprender melhores modos de viver e conviver, sem culpar o outro e os ambientes pelos

fracassos. Sabem buscar alternativa e soluções criativas para situações desagradáveis e desafiadoras.

Auto-respeito é reconhecer o próprio mérito, valorizando-se como pessoa e comportando-se coerentemente com os ideais de felicidade.

O auto-respeito não se confunde com a fantasia de perfeição ou superioridade em relação aos outros. Refere-se à sensação interna de autovalorização que permite posturas como deixar claro o que se quer, prestar atenção a sinais emitidos pelo outro, fazer escolhas sensatas, importantes, escolher pessoas certas, momentos certos, reclamar os próprios direitos, tomar ações necessárias, fazer-se respeitar os próprios direitos e não aceitar passivamente tratamento ofensivo ou desrespeitoso.

Autoconsciência refere-se à capacidade de prestar atenção às próprias posturas, compreender as razões das condutas e assegurar-se de que tais posturas nos aproximam ou nos afastam dos objetivos. É um esforço constante de ampliar percepção sobre si mesmo e admitir, verdadeiramente, a real intenção da própria conduta. A autoconsciência permite o autoconhecimento e não é um processo automático. Trata-se de uma aprendizagem contínua que permite a autodescoberta, a constatação de quem se é e do que se busca na vida.

Assertividade é agir com base na referência interna, sem se deixar levar exclusivamente pelo comportamento do outro. A característica mais marcante de auto-estima adequada é a postura assertiva, que se caracteriza por assumir responsabilidade pelo próprio comportamento, admitir e reconhecer erros, levar em conta os sentimentos do outro, respeitar-se e respeitar o outro.

Pessoas assertivas não pautam seu comportamento pelo humor do outro. Quando se relacionam com pessoas grosseiras, expressam claramente sua insatisfação, embora reconheçam sua parcela de responsabilidade pelo que acontece. A conduta afirmativa de acordo com Bom Sucesso (2003) aparece em posturas como:

- Manter a calma em situações na qual a maioria das pessoas perde o controle;
- Em vez de se queixar ou mostrar má vontade no trabalho, procurar o chefe para pedir o que considera justo, até mesmo quando se trata de salário;
- Encontrar alternativa para a vida profissional, caso esteja em empresa em que não se orgulhe de trabalhar;
- Buscar novas oportunidades, caso se encontre infeliz com o que faz;
- Romper com relações afetivas que sejam destrutivas ou geradoras de infelicidade.

A estima adequada evidencia-se ainda no reconhecimento do próprio potencial e resulta na atitude de desafiar o próprio pensamento nos momentos em que se experimentam sentimentos de culpa ou de autodesvalorização.

Só se consegue manter níveis adequados de estima pelo exercício permanente de atenção às situações em que se instalam sentimentos negativos e depreciativos, decorrentes de erros, rejeição, fracassos.

### 1.1.2 Auto-estima: o poder de dar o melhor de si

As pessoas que se sentem satisfeitas consigo mesmas são motivadas, produtivas e criativas. Envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitando oportunidades enfrentando desafios, e possuem maior facilidade de trabalhar em equipe. Sentem-se seguras para doar seus sentimentos e receber com mais naturalidade os sentimentos dos que o cercam. Estas características são conseqüências da capacidade da própria pessoa em aumentar, valorizar e manter sua auto-estima.

O ser humano tem um enorme potencial dentro de si. Mas esquece constantemente de utilizá-lo. Estamos vivendo momentos de grandes transformações. A palavra crise parece estar em todas as conversas, em todas as partes. As crises econômicas e políticas e até mesmo as crises de relacionamento e de valores assustam as pessoas.

As incertezas e as frustrações que nos cercam confundem muitas pessoas, de tal forma que parecem não deixar espaço para respirar, e muito menos recuperar para enfrentá-las. Essas frustrações são, ao mesmo tempo, conseqüências da nossa própria auto-imagem e das constatações que fazemos após experiências que não foram bem-sucedidas.

Não devemos deixar de lado nossas aspirações e ideais mais elevados sem qualquer sinal de luta. Utilizando nosso potencial interior podemos enfrentar e superar muitos obstáculos, e viver esse momento não como final de tudo, mas como um novo começo – uma celebração de uma mudança duradoura.

Se as crises e os obstáculos foram vistos como desafios, é óbvio que isso fortalecerá nossa visão positiva, que nos ajudará a encontrar solução. Para desenvolver e manter uma visão positiva é necessário trabalhar características próprias que estão ligadas a nossa capacidade de aumentar, valorizar e manter nossa auto-estima.

Como já foi visto anteriormente, auto-estima significa amar e valorizar a si mesmo, significa aceitar-se como se é, mas continuar se esforçando para melhorar. Além disso, uma visão positiva é resultado de um ciclo positivo de dar e receber. É fundamental trabalhar a auto-estima das pessoas com quem nos relacionamos no dia-a-dia.

Mantém-se a auto-estima das pessoas tendo o cuidado de não ferir seus sentimentos de valor próprio, principalmente discutir problemas. Isso se consegue focalizando os fatos em vez de pessoa. Eleva-se a auto-estima reconhecendo as boas idéias, demonstrando confiança na capacidade e tratando as pessoas como indivíduos competentes.

Ao manter e elevar a auto-estima é importante ser específico. Embora não esteja errado dizer simplesmente “bom trabalho!”, é importante descrever por que este “bom trabalho” é positivo. Além de mostrar à pessoa que ela é valorizada, não haverá dúvidas sobre o que está elogiando.

Ser específico ao elogiar ou reconhecer o mérito de alguém denota sincerridade. Elogios falsos e forçados são fáceis de perceber e normalmente fazem mais mal do que bem. Exagerar diminui o impacto dos elogios.

Valorizar, aumentar e manter a auto-estima das pessoas com quem se lida diariamente ajuda efetivamente a:

- abrir canais de comunicação;
- conseguir comprometimento da ação;
- reduzir atitude defensiva;
- aumentar a cooperação entre membros de uma equipe.

Fortalecer a auto-estima é uma das coisas mais importantes que se pode fazer por si mesmo. É possível mudar a vida, mudando o modo de encará-la. Quando se sabe o que é bom, os momentos ruins são menos ameaçadores e os bons, mais freqüentes.

### 1.1.3 Os sete Rs da auto-estima

Pelas experiências nas organizações, Sethi (1997) traz na sua convicção de que uma empresa precisa implementar no mínimo sete diretrizes para alcançar uma cultura de alto desempenho e de elevada auto-estima. Chama isso de um modelo dos “sete Rs”, que consiste em respeito, responsabilidade e recursos, exposição ao risco, recompensa e reconhecimento; relacionamento. Esses sete Rs estão diretamente ligados aos seis pilares da auto-estima por Branden (1997). A seguir descrevemos cada R.

#### **Respeito**

Para que os membros de uma organização revelem seus melhores aspectos e empenhem-se, eles precisam receber um tratamento respeitoso. O respeito precisa ser real, autêntico e coerente. Precisa fazer com que todas as pessoas, de todos os níveis e experiências, sintam que sua contribuição individual é valiosa e de fato crucial para o sucesso da organização. Esse respeito não pode ser construído acima de banalidades. Ele terá de ser demonstrado por ações concretas. Uma das formas de expressar isso é encorajar todos a se manifestarem suas idéias, ouvir atentamente, oferecer feedback incorporar essas idéias no processo administrativo.

#### **Responsabilidade**

A maior parte dos funcionários de uma empresa deseja contribuir espontaneamente para o sucesso dela, assumindo algumas áreas de responsabilidades distintas e bem definidas. Infelizmente, as organizações tendem a contrariar essa tendência saudável. Ao deixarem de proporcionar essas áreas de responsabilidade ou de fornecer recursos adequados, eles inspiram, não a eficácia, mas a impotência. A auto-estima e a criatividade são prejudicadas.

Essa situação não raro é agravada pelo estilo de gerência denominado micro gerência. As pessoas não podem e nem dão o melhor de si quando um gerente está sempre “pegando no pé”, isto é, quando não se sentem dignas de confiança. A micro gerência agride a auto-estima e subverte o alto desempenho.

#### **Assumir Riscos**

Se desejarmos a inovação, devemos nos expor ao risco. Se pretendemos apoiar a iniciativa de assumir riscos, devemos aceitar a inevitabilidade do erro. As pessoas dotadas de elevada auto-estima arriscam-se com mais inteligência do que aquelas menos autoconfiantes; a própria disposição para assumir riscos convenientes reforça a auto-estima. A relação é recíproca. A organização do futuro, ao estimular o desejo de correr riscos e ao aceitar o erro como uma ocorrência normal, estará, de imediato, cultivando a auto-estima e inspirando inovação.

#### **Recompensa e Reconhecimento**

O desejo de ser reconhecido pelas contribuições e realizações é inerente à natureza humana. Quando uma organização coíbe tal reconhecimento, pode ou não ferir a auto-estima das pessoas, mas quase sempre será inevitável desgastar motivação delas para continuar empenhando-se.

Uma das maneiras mais eficazes de inspirar pessoas é o reconhecimento de um trabalho bem feito. O trabalhador voltado para o conhecimento, ciente de sua capacidade não irá tolerar o desrespeito da falta de reconhecimento nessa economia globalizada e

ferozmente competitiva, onde o talento está em alta. Ele espera não apenas uma recompensa monetária, mas também uma recompensa moral, da qual o agradecimento e o reconhecimento são elementos básicos.

Todavia, há um problema. A pessoa com baixa auto-estima acha difícil elogiar o sucesso dos outros; a inveja e o ressentimento não raro se interpõem em seu caminho. Um gerente, sentindo-se ameaçado pelo talento de outra pessoa, é incapaz de reagir de modo apropriado diante desse talento.

### **Relacionamento**

Relacionamentos podem nutrir a auto-estima ou enfraquecê-la, exatamente como podem nutrir o alto desempenho ou desgastá-lo, se forem pessoais, respeitadas e benevolentes ou impessoais, autoritárias e didatoriais. Na maioria das organizações, as relações impessoais constituem mais a regra do que a exceção. Tradicionalmente presume-se que manter um relacionamento pelo aspecto humano irá enfraquecer o exercício de autoridade e dificultar a tarefa de gerenciar – isso, a despeito de tudo que hoje sabemos sobre como os funcionários se revoltam com as técnicas gerenciais e com ortodoxia.

Quando pessoas de todos os níveis hierárquicos passam a se conhecer de maneira respeitosa e benevolente e a compreender os pontos fortes e fracos, as esperanças, os sonhos e os temores de cada um, estabelece-se um contexto favorável ao desenvolvimento de confiança à medida que um feedback mútuo e significativo é trocado. Conforme Branden, citado por Sheti (1997), se nos relacionamos com o outro de forma pessoal e benevolente, fortalecemos a auto-estima mútua; se nosso grau de auto-estima é razoável, é mais natural uma relação do mesmo nível. Ou no plano negativo, se nossa auto-estima for baixa, um relacionamento humano pode ser assustador; esconder-se por trás da autoridade, da impessoalidade, do controle e da subserviência deteriora ainda mais a auto-estima. Quando as relações são pessoais e autênticas, ouvimos, respeitamos e apoiamos um ao outro.

### **Renovação**

Fala-se muito hoje em dia sobre o conceito de organizações voltadas para o aprendizado, mas dessas muito pouco existem. Contudo as organizações do futuro terão de se concentrar no aprendizado se quiserem adaptar-se à nova realidade e aos desafios econômicos. Ela precisará fazer do aprendizado contínuo um estilo de vida. Programas e metas de aprendizado – ao lado da aplicação dos novos conhecimentos – deverão ser abertamente discutidos e compartilhados diariamente, através das fronteiras verticais, horizontais e geográficas da organização.

A organização do futuro irá precisar de uma cultura onde o aprendizado seja constante; onde instrução e feedback sejam permeáveis, oferecidos e recebidos de inúmeras fontes, em uma base progressiva; onde uma consciência expandida seja de ordem do dia, simultaneamente apoiando o crescimento, o desempenho e a auto-estima. Um grau maior de consciência resulta em melhores contribuições que levam a uma auto-estima mais elevada na direção do crescimento contínuo. Esse é o significado de renovar.

## 1.2 Produção e operações

Todos os departamentos de qualquer empresa têm seus próprios papéis a desempenhar para se chegar ao sucesso. No nível mais simples, o papel de cada função está refletido em seu nome.

- A função marketing posiciona os produtos ou serviços da empresa no mercado.
- A função finanças monitora e controla os recursos financeiros da empresa.
- A função produção gera os serviços e bens demandados pelos consumidores.

Entretanto, usamos aqui a expressão *papel da função produção* para designar algo além de suas responsabilidades e tarefas óbvias na empresa. Por que toda empresa precisa preocupar-se com uma função produção? A maioria das empresas e organizações tem a opção de contratar fora a produção de seus bens e serviços. Podem, simplesmente, pagar a alguma outra empresa para fornecer o que sua produção faz. O que a função produção precisa fazer para justificar a existência na empresa?

É esse papel que estamos considerando. Três outros papéis parecem ser particularmente importantes para a função produção, segundo Slack (1999): *apoiador* para a estratégia empresarial; *implementador* da estratégia empresarial; *impulsionador* da estratégia empresarial.

A administração da produção e operações diz respeito à tomada de decisão com relação ao processo de produção, de modo que o bem ou o serviço resultante seja produzido de acordo com as especificações, segundo as quantidades e prazos requeridos e a um custo mínimo. Todo sistema produtivo tem por objetivos:

- Minimizar atrasos e não atendimento de ordens de produção;
- Minimizar investimentos em estoques (de matérias-primas, componentes, produtos em processo e produtos acabados);
- Maximizar a disponibilidade e a utilização dos equipamentos (inclui adequação de vendas à capacidade e produzir);
- Maximizar a utilização dos recursos humanos;
- Minimizar os *lead times* de produção;
- Conseguir uma distribuição equilibrada da carga de trabalho entre os recursos produtivos, e uma flutuação suave dessa carga no tempo;
- Minimizar os custos operacionais do sistema quanto à(ao):
  - utilização de materiais;
  - utilização de equipamentos e ferramental de produção (operação; preparação; manutenção; paradas diversas);
  - utilização de equipamentos de transporte e armazenagem;
  - utilização de recursos humanos (operação; paradas diversas);
  - atendimento dos níveis de qualidade especificados.

### 1.2.1 Objetivos de desempenho

Conforme Slack (1993), para qualquer organização que deseja ser bem sucedida, em longo prazo, a contribuição de sua função produção é vital. Ela dá à organização uma “vantagem baseada em produção”. Mas, precisamente, como a função produção contribui



para se atingir essa idéia de vantagem baseada em produção? Isso é possível por intermédio de cinco “objetivos de desempenho” básicos. Imagine que você é gerente de produção de algum tipo de empresa industrial ou de serviço. Que tipos de providência você precisa tomar para contribuir para a competitividade? Ou, para ser um pouco mais ambicioso, em que você desejaria ser bom se quisesse, realmente, obter “vantagem baseada em produção”?

- *Você desejaria fazer certo as coisas.* Isto é, não cometer erros para obter uma vantagem de qualidade para a empresa.
- *Você desejaria fazer as coisas com rapidez,* isto é, minimizar o tempo entre o consumidor, solicitar os bens e serviços e recebê-los para obter vantagem em rapidez.
- *Você desejaria fazer as coisas em tempo,* para manter os compromissos de entrega assumidos com seus consumidores, dessa forma estaria proporcionando aos consumidores vantagem em confiabilidade.
- *Você desejaria estar preparado para mudar o que faz,* isto é, estar em condições de mudar ou de adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas, dando à empresa a vantagem de flexibilidade.
- *Você desejaria fazer as coisas o mais barato possível,* isto é, produzir bens e serviços a custo que possibilite fixar preços apropriados ao mercado e ainda permitir retorno para a organização.

Dessa forma proporciona à empresa a vantagem de custo a seus consumidores.

Os **cinco objetivos de desempenho** são:

**1 Qualidade** – significa “fazer as coisas certas”, mas as coisas que a produção precisa fazer certo variam de acordo com o tipo de operação. Por exemplo, numa empresa de ônibus urbano, qualidade pode significar assegurar ônibus silenciosos e que não emitem poluentes, enquanto numa fábrica de automóveis pode significar que o produto é atraente e sem defeitos e que a montagem atende as especificações.

Um bom desempenho de qualidade em uma operação não apenas leva à satisfação de consumidores externos, mas também, torna mais fácil a vida das pessoas envolvidas na operação. Satisfazer os clientes internos pode ser tão importante quanto satisfazer os consumidores externos.

A qualidade reduz custo, pois evita o retrabalho, bem como aumenta a confiabilidade, garantindo disponibilidade de produtos para os clientes no momento certo.

**2 Rapidez** – significa quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos e serviços. Para uma fábrica de automóveis, rapidez pode significar que o tempo entre o pedido de um carro específico solicitado por um revendedor e sua entrega ao consumidor final é o mais curto possível.

A rapidez da operação interna também é importante. A resposta rápida aos consumidores externos é auxiliada, sobretudo pela rapidez da tomada de decisão, movimentação de materiais e das informações internas da operação.

**3 Confiabilidade** – significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços quando foram prometidos. Para uma empresa de ônibus, com alto padrão de confiabilidade, tem o horário afixado em todos os pontos dos trajetos e mantém assentos disponíveis para os passageiros.

Os consumidores apenas podem julgar a confiabilidade de uma operação após o produto ou serviço ter sido entregue. Por exemplo, um consumidor, provavelmente, decidiria tomar um ônibus, considerando, inicialmente, os critérios de velocidade e custo. Somente após fazer o trajeto é que poderá conhecer o grau de confiabilidade do serviço.

Internamente a confiabilidade economiza tempo e dinheiro, pois acredita-se que as atividades programadas irão de fato serem executadas. Além disso, proporciona estabilidade, pois presume-se que não haverá “surpresas”, e cada parte da operação poderá se concentrar melhor em sua atividade.

**4 Flexibilidade** – significa ser capaz de mudar a operação de alguma forma. Pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz. Mudança é a idéia-chave.

A maioria das operações precisa estar em condições de mudar para satisfazer as exigências de seus consumidores. Especificamente, a mudança exigida por eles deve atender a quatro tipos de exigências:

- Flexibilidade de produto/serviço – produtos e serviços diferentes;
- Flexibilidade de composto (mix) – ampla variedade ou composto de produtos e serviços;
- Flexibilidade de volume – quantidades ou volumes diferentes de produtos e serviços;
- Flexibilidade de entrega – tempos de entrega diferentes.

Nas operações internas, a flexibilidade agiliza a resposta, pois, freqüentemente, a habilidade de fornecer serviço rápido depende da flexibilidade da operação. Também proporciona confiabilidade, porque ajuda a manter a operação dentro do programada quando os imprevistos perturbam os planos.

**5 Custo** – o último objetivo a ser atingido. Não porque seja o menos importante, mas, pelo contrário, por ser mais importante.

Para as empresas que concorrem diretamente em preço, o custo será seu principal objetivo de produção. Quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço a seus consumidores. Mesmo as empresas que concorrem em outros aspectos que não seja preço estarão interessadas em manter seus custos baixos.

A forma de o gerente de produção influenciar os custos dependerá fortemente de onde estes são incorridos. Em palavras simples, a produção gastará dinheiro em:

- Custos de funcionários (dinheiro gasto com o pessoal empregado);
- Custos de instalações, tecnologia e equipamentos (dinheiro gasto em compra, conservação, operação e substituição de hardware de produção);
- Custo de materiais (dinheiro gasto nos materiais, consumidos ou transformados na produção).

Anteriormente, descrevemos os significados e os efeitos de qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade para a função produção, identificando, dessa forma, o valor de cada objetivo de desempenho dos consumidores externos e, dentro da operação, dos clientes internos. Cada um dos objetivos de desempenho possui vários efeitos externos, afetando todos eles os custos.

A Figura 2, apresentada por Slack (1999), mostra os efeitos dos objetivos de desempenho provocando efeitos externos e internos. Assim, na operação interna, uma forma importante de melhorar o desempenho dos custos é melhorar o desempenho dos outros objetivos operacionais. Nesta figura os objetivos de desempenho provocam efeitos externos e internos. O custo interno é influenciado por outros objetivos de desempenho.

## Objetivos de Desempenho: Efeitos Internos e Externos



### 1.3 Auto-estima e produtividade no mundo do trabalho

Segundo Branden (2000), o nível de nossa auto-estima tem profundas conseqüências em todos os aspectos de nossa existência: como atuar em nosso local de trabalho; como lidar com as pessoas; até onde podemos chegar; quanto podemos realizar e, no domínio pessoal, por quem provavelmente nos apaixonaremos, como interagimos com os familiares e amigos e que nível de felicidade pessoal poderemos atingir.

Existem correlações positivas entre a auto-estima saudável e vários outros traços de personalidade que estão diretamente relacionadas com a nossa capacidade de realizações de felicidade. A auto-estima saudável correlaciona-se com racionalidade, realismo, intuição, criatividade, independência, flexibilidade, habilidade para lidar com mudanças, disponibilidade para admitir e corrigir erros, benevolência e cooperação. A auto-estima baixa correlaciona-se com irracionalidade, cegueira diante da realidade, rigidez, medo do novo e não familiar, conformismo ou rebeldia impróprios, postura defensiva, comportamento por demais submisso ou supercontrolador, e medo dos outros ou hostilidade em relação a eles. É possível ver uma lógica nessas correlações. As implicações para a sobrevivência, a capacidade de adaptação e a satisfação pessoal são óbvias. A auto-estima é a base e o realce da vida.

O fato básico continua sendo que a auto-estima é uma necessidade premente, o que se constata em virtude do fato de que sua (relativa) ausência prejudica nossa capacidade de agir. Por isso dizemos que ela tem valor de sobrevivência pessoal e profissional.

O valor de sobrevivência da auto-estima é em especial evidente nos dias de hoje. Chegamos a um momento da história em que a auto-estima, que sempre foi uma necessidade psicológica importantíssima, tornou-se também uma necessidade econômica importantíssima, o atributo imperativo para a adaptação num mundo cada vez mais complexo, desafiador e competitivo.

Nos últimos anos, desenvolvimentos extraordinários ocorreram na economia da América e do mundo todo. Observamos a transição do trabalho físico para o trabalho mental como a atividade profissional predominante. Vivemos atualmente numa economia global caracterizada por mudanças rápidas, por aceleradas inovações científicas e tecnológicas e por um nível de competitividade sem precedentes. Esses desenvolvimentos criam as demandas por níveis mais altos de instrução e treinamento do que eram exigidos das gerações anteriores. Todos que estão familiarizados com a cultura empresarial sabem disso. O que muitas vezes não é compreendido é que esses desenvolvimentos criam também novas exigências aos nossos recursos psicológicos. Mais especificadamente eles exigem maior capacidade de inovação, de auto-administração, de assumir a responsabilidade pessoal e de praticar a autodireção. Isso não é exigido apenas nos altos escalões. É exigido em todos os níveis de uma empresa, desde o administrador e os supervisores de primeira linha até os funcionários com ocupação de nível mais simples.

Como um exemplo de quanto o mundo mudou, eis como a revista *Fortune* descreve a posição de um operário na linha de montagem da Motorola, um empregado de nível simples: “Analisa as informações do computador e identifica problemas através de experimentos e do processo de controle estatístico. Comunica a métrica da produção à gerência, e compreende a posição competitiva da empresa”.

Uma empresa moderna e competitiva para alcançar um nível de produtividade adequado e satisfatório não pode mais funcionar com algumas pessoas que pensam e com muitas que só fazem o que hes mandam. Hoje em dia, as organizações não só necessitam de um nível de conhecimento e habilidades sem precedentes, de todos os seus integrantes, como também de um nível superior de independência, autoconfiança, segurança pessoal e capacidade de exercitar a iniciativa, em resumo, de auto-estima. Isso significa que as pessoas com um nível decente de auto-estima são hoje, em número muito maior, uma necessidade econômica. Do ponto de vista histórico trata-se de um fenômeno inédito.

Recordemos o principal significado da auto-estima. É a confiança na eficiência da nossa mente, em nossa capacidade de aprender, fazer escolhas e tomar decisões apropriadas e lidar com mudanças. O valor de sobrevivência dessa confiança é óbvio; também o é o perigo de perdê-la. Estudos sobre fracassos empresariais nos dizem que uma causa comum é o medo do executivo de tomar decisões. Mas não são apenas os executivos que precisam confiar em seus julgamentos; todo mundo precisa disso, e hoje mais do que nunca.

Vivemos um período em que devemos confrontar um extraordinário número de escolhas referentes à nossa orientação religiosa e filosófica, aos nossos valores e ao nosso estilo de vida e quanto maior for o número de escolhas a serem feitas e decisões a serem tomadas em nível consciente, mais premente será a necessidade da auto-estima.

Branden (2000) esclarece o porquê da necessidade econômica hoje, de existir um grande número de pessoas com níveis decentes de auto-estima não tem precedente e representa um marco decisivo em nossa evolução, é necessário citar algumas incursões históricas, pois sem esse conhecimento histórico, dificilmente será possível apreciar plenamente o momento ao qual chegamos, e nem a sua importância para a auto-estima.

Todos nós sabemos que nas últimas décadas houve grande desenvolvimento na economia nacional e global, e todos eles contribuíram para que a necessidade da auto-estima fosse mais premente para os que participam do processo de produção, desde o líder da organização até os funcionários subalternos. Conforme Branden (2000), incluem-se aí:

1. A mudança da economia, de industrial para informatizada; a diminuição da necessidade de trabalhadores braçais e o rápido aumento da necessidade de pessoal com avançadas habilidades verbais, matemáticas e sociais.
2. A contínua e progressiva explosão de novos conhecimentos, novas tecnologias e novos produtos e serviços que continua aumentando as exigências da adaptabilidade econômica.
3. O aparecimento de uma economia global cuja competitividade não tem precedentes, e que também desafia a nossa engenhosidade e a confiança que temos em nós mesmos.
4. As solicitações cada vez maiores, em todos os níveis de uma empresa, para que as pessoas, não só na cúpula, mas, em todo o sistema, se autogerenciem, sejam responsáveis, tenham autodirecionamento, um alto nível de consciência e o compromisso de inovar e contribuir como prioridade máxima.
5. O modelo e a mentalidade empresariais tornam-se idéias centrais quando pensamos sobre adaptabilidade econômica.
6. O surgimento da mente como fator central e dominante em toda atividade econômica.

E em resposta às condições de mudanças, muitas empresas vêm introduzindo grandes alterações, desde a reestruturação e “enxugamento” (livrando-se dos níveis supérfluos de administração, por exemplo) até uma concentração muito maior na qualidade e no serviço ao consumidor final, e nos novos sistemas de organização e administração que dão melhor apoio à inovação e à adaptabilidade diante das sempre rápidas mudanças ambientais. O mercado opera hoje num contexto de mudanças constantes e progressivas. O desafio atinge nossa criatividade, flexibilidade e velocidade de resposta; nossa capacidade de lidar com as mudanças, de pensar de forma original, de conseguir o melhor das pessoas. Economicamente, o desafio é a nossa capacidade de inovar e, por trás disso, a nossa capacidade de administrar e, psicologicamente, o desafio é a nossa auto-estima.

A antiga pirâmide burocrática de comando e controle, modelada segundo a estrutura militar, foi e têm sido progressivamente substituída por estruturas mais horizontais (menos níveis de gerenciamento) como redes flexíveis, equipes interfuncionais e combinações circunstanciais de talentos para projetos particulares que em seguida se dispersam. As exigências do fluxo de conhecimento e informação são determinantes da organização, em vez de níveis mecânicos e preconcebidos de autoridade.

Sem as velhas e familiares cadeias de comando, muitos gerentes passam pelo que deveria chamar de crise de auto-estima: com as linhas de autoridade e poder não mais tão definidas, eles são desafiados a encontrar novas definições para seu papel. Precisam agora desvincular o sentimento de valor próprio das formas tradicionais de status, ou do desempenho de tarefas particulares, e baseá-lo na sua capacidade de pensar, aprender e dominar novas maneiras de funcionar, e de responder adequadamente à mudança. Do escritório à fábrica no andar térreo, o trabalho é entendido de forma cada vez mais clara como uma expressão do pensamento.

As melhores organizações hoje entendem que o homem ou a mulher que exerça uma função de nível mais simples tem probabilidade de saber mais quais são os incrementos possíveis e necessários nos bens, nos serviços, nos sistemas internos que o pessoal de nível superior, mais distantes da ação imediata. Os livros sobre negócios e administração estão repletos de histórias de contribuições feitas por operários para melhorar os processos, os serviços e produtos. São histórias de homens e mulheres que vão muito além de suas atribuições ocupacionais estritas ao reagirem diante de problemas inesperados que assumiram a responsabilidade de solucionar. Espírito empreendedor e iniciativa não são vistos como monopólio de “pessoas especiais”, mas como traços apropriados a todas elas. Não que todas os manifestem. Estamos ainda nos estágios iniciais da revolução do conhecimento. Mas de modo crescente, as empresas dão oportunidade para que as pessoas o façam e espera-se isso delas. Isso é, em si, um apelo a uma maior auto-estima.

Garfield citado por Branden (2000, p. 30) em seu estudo sobre as novas políticas e filosofias de algumas de nossas corporações de ponta observa que:

Numa área que exige parceria (em todos os níveis), numa época em que nossa ênfase deve ser posta nos esforços corporativos, o indivíduo assume, paradoxalmente, uma importância maior. Não podemos mais operar companhias nas quais as massas de “braços contratados” são cronicamente subutilizadas, ao passo que algumas “cabeças”, no topo, cuidam de pensar em tudo... Competir numa era que exige inovação contínua requer que utilizemos o poder do cérebro de todas as pessoas de uma organização.

A pressão para manter-se competitivo está nos obrigando a repensar todos os aspectos da atividade interna empresarial, a estrutura, as políticas, os sistemas de recompensa, as divisões de responsabilidade, as práticas administrativas (o trabalho mental não pode ser administrado como o trabalho braçal) e os relacionamentos entre todos os que participam da realização dos objetivos de produção.

### 1.3.1 O impacto da auto-estima no mundo do trabalho

A seguir, enfocaremos exemplos de comportamentos no ambiente de trabalho inspirados por uma baixa / adequada / sub e superautoestima com base em Branden (2000).

Um homem ganha uma promoção na empresa em que trabalha e é tomado pelo pânico diante da possibilidade de não ser capaz de superar os novos desafios e as novas responsabilidades. “Sou um impostor! Não faço parte deste lugar!”, diz ele a si mesmo. Sentindo-se de antemão perdido, não está motivado para dar o melhor de si. Inconscientemente, ele começa um processo de auto-sabotagem; chega despreparado para as reuniões, é ríspido com seus auxiliares num momento e em seguida é conciliador e solícito, é brincalhão nas horas impróprias, ignorando os sinais de insatisfação de seu superior. Como se prevê, é despedido”. Eu sabia que era bom demais para ser verdade”, diz a si mesmo (BRANDEN, 2000, p. 34).

Se eu morrer pelas minhas próprias mãos, pelo menos continuei no controle; poupo-me da ansiedade de esperar que a destruição venha de alguma fonte desconhecida. A

ansiedade de sentir-se fora do controle é insuportável; preciso acabar com ela de qualquer maneira.

Uma gerente lê uma esplêndida idéia proposta por um subordinado; sente-se afundar numa profunda humilhação por não ter lhe ocorrido à idéia. Imagina-se superada e passada para trás pelo subordinado, e começa a tramar uma maneira de sumir com a proposta (BRANDEN, 2000, p. 34).

Esse tipo de inveja destrutiva é produto de um autoconceito muito empobrecido. O desempenho do outro ameaça expor o meu vazio; o mundo verá, pior ainda, eu verei, como sou insignificante. Ser generoso diante das conquistas alheias é um emblema da auto-estima.

Um homem conhece seu novo patrão, e está aborrecido porque é uma mulher. Sente-se ferido e diminuído em sua masculinidade. Fantasia-se degradando-se sexualmente, “colocando a em seu lugar”. Sua sensação de estar sendo ameaçado revela-se num sombrio e dissimulado comportamento não cooperativo (BRANDEN, 2000, p. 35)

Seria difícil encontrar um sinal mais claro de baixa auto-estima que a necessidade de perceber os outros como inferiores. Um homem cuja noção de “poder” está fixada no nível da “dominação sexual” é alguém que tem medo de mulheres, tem medo da própria capacidade e da autoconfiança, tem medo da vida.

Um chefe de pesquisa de desenvolvimento é informado de que a firma contratou um brilhante cientista de outra empresa. Imediatamente ele traduz isso como insatisfação de seus superiores com seu trabalho, apesar de muitas provas em contrário. Ele imagina sua autoridade e seu *status* rolando por água abaixo. Imagina o novato sendo indicado como chefe de departamento, em pouco tempo. Num gesto de rebeldia cega, ele deixa seu trabalho deteriorar. Quando suas falhas são educadamente apontadas ele se lança na defensiva e pede demissão (BRANDEN, 2000, p. 35).

Quando a ilusão de nossa auto-estima apóia-se no frágil alicerce de jamais ser desafiado, quando nossa insegurança encontra provas de rejeição onde não há nenhuma, então é só uma questão de tempo até a bomba estourar. A forma de explosão é o comportamento destrutivo, e o fato de a pessoa poder ter uma inteligência extraordinária não é nenhuma proteção. Pessoas brilhantes com baixa auto-estima agem contra os próprios interesses todos os dias.

Um auditor de uma empresa particular de contabilidade se reúne com o presidente de uma organização que é sua cliente. Inconscientemente, fantasia que está na presença de seu pai intimidador, guagueja, hesita, e não consegue falar um terço do que pretende. A ânsia de ser aprovado pelo presidente, ou o desejo de evitar sua desaprovação, sobrepuja seu julgamento profissional. Mais tarde, depois de anotar num relatório tudo o que deveria ser dito a ele, antes ainda de enviá-lo, quando alguma atitude para remediar a situação ainda era possível, ele permanece em seu escritório, tremendo de ansiedade, antecipando a reação do presidente (BRANDEN, 2000, p. 35).

Quando somos movidos primordialmente pelo medo, mais cedo ou mais tarde acabamos precipitando a própria calamidade que tanto tememos. Se tememos a condenação, comportamo-nos de maneira que, no final, irão trazer a desaprovação. Se tememos a raiva, acabamos por deixar as pessoas furiosas.

Uma mulher novata no departamento de marketing de sua empresa tem o que considera uma idéia brilhante. Imagina-se pondo-a no papel, argumentando para sustentá-la, trabalhando no sentido de enviá-la à pessoa que tem autoridade para colocá-la em prática. Aí uma voz interior murmura: “Quem é você para ter boas idéias? Não seja pretensiosa. Quer que riam de você?”. Ela vê o rosto zangado da mãe, que sempre sentiu ciúme de sua inteligência; a expressão magoada do pai. Em poucos dias a moça nem se lembra mais que idéia era essa (BRANDEN, 2000, p. 36).

Quando duvidamos de nossas idéias, tendemos a depreciar tudo o que é produzido por elas. Se temermos a auto-afirmação intelectual, talvez por associá-la à perda de amor, calamos a nossa inteligência. Temos pavor de ser visíveis, então nos tornamos invisíveis e depois sofremos porque ninguém nos vê.

Ele é um padrão que sempre tem que estar certo. Sente prazer em enfatizar sua superioridade. Nas reuniões de equipe, não consegue ouvir uma sugestão sem retrucar: “Veja se melhora isso”, se aparece algo em que “eu possa colocar o meu aval”. Por que meu pessoal não é mais inovador?”, gosta de dizer. Mas ele também aprecia dizer: “Nesta selva só existe um rei”, ou nos momentos mais tensos “Alguém tem que dirigir essa organização” (BRANDEN, 2000, p. 36).

Novamente notamos que a auto-estima baixa pode se revelar como falta de generosidade em relação à contribuição alheia, ou como uma tendência a temer a capacidade dos outros e, no caso de alguém que ocupa um cargo de liderança, a incapacidade de mobilizar nos outros o que eles tem de melhor.

A importância desses exemplos com certeza não é de condenar ou ridicularizar aqueles que sofrem de auto-estima precária, mas alertar para a poderosa influência da mesma em nossas reações.

A auto-estima cria um conjunto de expectativas implícitas sobre o que é possível e apropriado para nós. Essas expectativas tendem a gerar as ações que as transformam em realidades. E as realidades confirmam e fortalecem as crenças originais.

Se a baixa auto-estima se correlaciona com resistência à mudança e com apego ao que é conhecido e familiar, então, na história do mundo, a baixa auto-estima nunca foi tão desvantajosa economicamente como é hoje. Se a auto-estima elevada se correlaciona com a facilidade para lidar com mudanças e para abandonar os laços do passado, ela confere, então, uma vantagem competitiva.

Numa economia onde o conhecimento, a informação, a criatividade e sua tradução em inovação são visivelmente fontes de riquezas e de vantagens competitivas, os desafios para os indivíduos como observa Barden (2000) e incluem:

- Adquirir conhecimento e habilidades apropriados e assumir um compromisso vitalício com o aprendizado constante, obrigatório em razão da rapidez com que aumenta o conhecimento.
- Trabalhar efetivamente com outros seres humanos, o que inclui a habilidade de comunicar-se de forma escrita e oral, de participar de relaciona-



mentos não antagônicos, de entender como criar um consenso de dar e receber, e disposição para assumir a liderança e motivar os colaboradores quando for necessário.

- Lidar com a mudança e reagir de modo apropriado a ela.
- Cultivar a capacidade de pensar por si mesmo, sem a qual a inovação é impossível.

Tais desafios envolvem a necessidade de o indivíduo buscar um alto nível de consciência quanto à sua vida profissional, às exigências que lhes são feitas em termos de conhecimentos e habilidades, e também quanto às oportunidades de um possível crescimento e autodesenvolvimento que lhes são oferecidas. Comprometer-se com um aprendizado que dure a vida toda é uma expressão natural da atitude de se viver conscientemente.

Conclui-se que as organizações bem-sucedidas hoje são aquelas em que se oportuniza o aprendizado e pode-se dizer também que são aquelas voltadas para a auto-estima.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa se caracterizou como exploratória e foi desenvolvida em empresas de prestação de serviços de diferentes seguimentos: alimentação, papelaria, saúde e comunicação nos municípios de Cuiabá, Várzea Grande e Tangará da Serra, em Mato Grosso.

Pesquisa exploratória de acordo com Gil (1991) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos, de acordo com o autor, esse tipo de pesquisa envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

A intenção foi trabalhar com toda a população dos segmentos referidos acima. Mas foi possível pesquisar apenas a população dos seguintes ramos: 6 funcionários do ramo de alimentação, 25 da saúde e 15 da comunicação. No setor de papelaria trabalhou-se com uma amostra de 15 funcionários. Foi uma amostra não-probabilística por acessibilidade, na qual, segundo Gil (1999), selecionam-se os elementos da equipe de trabalho a que se tem acesso, na certeza de que estes representem o universo. Assim, o total de funcionários participantes da pesquisa foram 58.

Os dados foram coletados através de questionário estruturado como se verifica no apêndice, com questões objetivas na qual constou de duas partes. Na primeira utilizou questões na qual se referem aos dados sócio-demográficos profissionais dos funcionários e na segunda questões do foco principal do estudo auto-estima e produtividade. O questionário foi aplicado pelos pesquisadores.

A análise se deu de forma quantitativa e qualitativa. A parte quantitativa foram os dados correspondentes à frequência de respostas dos funcionários e o percentual. A qualitativa foi a descrição e a interpretação desses dados. Os resultados são apresentados em tabelas por cada questão.

## 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte apresentamos os resultados da pesquisa efetuada nas empresas dos ramos de alimentação, comunicação, papelaria e saúde. Inicialmente caracterizaremos cada uma delas e a seguir faremos análise das questões foco do estudo.

### 3.1 Caracterização das empresas

A empresa de alimentação correspondeu a 10,3% do total da amostra que foi de 58 participantes. Destes, 83% são do sexo feminino, sendo este o maior percentual entre as empresas pesquisadas. Verificamos que 83% do grupo de funcionários têm filhos, sendo 60% com três (3) filhos e 40% com apenas um filho, sendo esta a empresa com o maior percentual de funcionários com filhos, e com maior número de filhos por funcionário. Notamos ainda que 66% do pessoal trabalham a menos de um ano na empresa, mostrando um turnover muito alto, sendo este um sintoma de empresas onde tem baixa auto-estima, com 17% de funcionários com 1 a 2 anos e 17% de 3 a 4 anos de trabalho. Quanto ao grau de escolaridade, 33% têm o primeiro grau incompleto, 17% segundo grau incompleto, 33% segundo grau completo e 17% o terceiro grau incompleto. Do total, 50% já tinham experiência na área de alimentação. Quanto ao trabalho na empresa, 33% trabalham por necessidade, 33% porque gostam, 17% por necessidade e porque gosta do trabalho e 17% por necessidade e porque gosta do ambiente de trabalho.

A empresa de comunicação correspondeu a 25,9% do total da amostra. Destes, 40% são do sexo feminino e 60% do sexo masculino. Dos funcionários, 40% têm filhos, sendo que desses, 66,7% tem apenas um (1) filho e o restante apenas dois (2) filhos. Notamos que 33,3% trabalham a menos de um (1) ano na empresa, 13,3% de 1 a 2 anos e 20,0% de 3 a 4 anos e 26,7 a mais de 4 anos, sendo esta a empresa com o percentual de funcionários com o maior tempo de serviço, entre as quatro empresas pesquisadas. Quanto ao grau de escolaridade, 13,3% possui o primeiro grau incompleto, 20,0% segundo grau incompleto, 20,0% segundo grau completo e 20,0% o terceiro grau incompleto e 26,7% possui o terceiro grau completo, sendo o maior número de funcionários formados entre as quatro empresas. Do total, 53,3% têm experiência nessa área. Quanto ao trabalho na empresa, 13,3% trabalham por necessidade, 60,0% por que gostam do trabalho, 6,7% porque gostam do ambiente, 6,7% por necessidade e porque gosta do trabalho e 13,3% por necessidade, porque gostam do trabalho e do ambiente de trabalho na empresa.

A empresa de papelaria correspondeu a 25,9% do total da amostra. Notamos que 53,3 são do sexo feminino. Dos funcionários, apenas 33,3% tem filhos, sendo que 60% tem dois e o restante, somente um filho. Dos funcionários, 20,0% trabalham a menos de um (1) ano, 53,4% de 1 a 2 anos e 13,3% de 3 a 4 anos de trabalho e 13,3 tem mais de 4 anos na empresa. Quanto ao grau de escolaridade, todos têm como escolaridade mínima o segundo grau completo (40,0%), 46,7% tem o terceiro grau incompleto e 13,3% já concluíram o terceiro grau. Do total, 53,3% já tinham experiência na área de papelaria. Quanto ao trabalho na empresa, 33% trabalham por necessidade, 33% por que gostam, 17% por necessidade e porque gosta do trabalho e 17% por necessidade e porque gosta do ambiente de trabalho.

A empresa de saúde corresponde a 37,9% do total da amostra. Destes, 68,2% são do sexo feminino. Nesta empresa, 41% dos funcionários têm filhos, sendo que a média 66,7% tem apenas um filho e o restante 2 filhos no máximo. Dos funcionários, 45,5% trabalham na empresa a menos de um (1) ano, 27,2 de 1 a 2 anos, 9,1% de 3 a 4 anos e

18,2% a mais de 4 anos. Quanto ao grau de escolaridade, 4,5% tem o primeiro grau incompleto, sendo os mesmos percentuais para o primeiro grau completo e segundo grau incompleto, 59,1% com o segundo grau completo e 9,1% o terceiro grau incompleto e 18,2 concluíram o terceiro grau. Do total, 45,5% já tinham experiência na área de alimentação. Quanto ao trabalho na empresa, 72,7% trabalham porque gostam, 4,6% por causa do ambiente da empresa e 22,7% necessidade e porque gostam do trabalho

## 4.2 Análise das questões-foco do estudo

Tabela 1. Sinto-me bem com as expressões do meu rosto, com meus modos, minha maneira de falar e de mover

| Empresa     | Sempre |      | Às vezes |      | Raramente |     | Nunca |   | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|-----|-------|---|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %   | Fr    | % | Fr    | %   |
| Alimentação | 2      | 33,3 | 4        | 66,7 | -         | -   | -     | - | 6     | 100 |
| Papelaria   | 9      | 60,0 | 6        | 40,0 | -         | -   | -     | - | 15    | 100 |
| Saúde       | 9      | 40,9 | 13       | 59,1 | -         | -   | -     | - | 22    | 100 |
| Comunicação | 7      | 46,7 | 7        | 46,7 | 1         | 4,5 | -     | - | 15    | 100 |

Verificando a Tabela 1 observamos pelos resultados que os funcionários de todas as empresas pesquisadas sentem bem, porém há uma oscilação da auto-imagem, conseqüentemente a auto-estima.

A maneira como nos sentimos em relação a nós mesmos determina, em grande parte, escolhas e decisões significativas e o tipo de vida que levamos. Ao avaliar nossos próprios pontos positivos e negativos ou compará-los com os das outras pessoas, podemos nos sentir além ou aquém, experimentando ora sentimentos de valor pessoal e auto-confiança, ora insegurança ou medo. Em relação a esse aspecto Blackerby (2002) diz que

a nossa auto-estima e auto-imagem provêm da resposta a duas perguntas: “Que tipo de pessoa eu sou?” e, “Que evidência tenho disso?” A evidência é o que sentimos no mundo ao nosso redor. É o que vemos, ouvimos, sentimos, cheiramos e degustamos sobre nós mesmos. Então, atribuímos significado à evidência sob a forma de atributos, qualidades, ou características. A soma disso tudo forma nossa auto-imagem. O significado que atribuímos a essa soma é a nossa auto-estima. Indivíduos diferentes referem diferentes atributos à mesma evidência. Portanto, tem tudo a ver com a percepção.

Tabela 2. Sinto-me confortável ao falar das minhas conquistas interiores e dos meus defeitos

| Empresa     | Sempre |      | Às vezes |      | Raramente |      | Nunca |     | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|-----|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %   | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 4      | 66,6 | 1        | 16,7 | 1         | 16,7 | -     | -   | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 6      | 40,0 | 8        | 53,3 | 1         | 6,7  | -     | -   | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 12     | 54,5 | 3        | 13,6 | 4         | 18,2 | 2     | 9,1 | 1   | 4,6 | 22    | 100 |
| Comunicação | 9      | 60,0 | 6        | 40,0 | -         | -    | -     | -   | -   | -   | 15    | 100 |

A Tabela 2 mostra que em todas as empresas pesquisadas seus funcionários sentem bem em falar de suas conquistas e defeitos. Assim percebe que estão abertos para falar das coisas. Isso fortalece o relacionamento da equipe aumentando a sua auto-estima.

Começamos a construir a sua auto-estima a partir das suas primeiras interações com o mundo, ainda no berço. À medida que você sente que o abraço, o aconchego, os toques carinhosos de seus pais representam atenção, aumenta a sua sensação de segurança, com isso cada um consegue falar de si mesmo.

Tabela 3. Sinto-me à vontade ao receber elogios, incentivos, expressões de afeto e de apreço, ou algo semelhante

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |   | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|---|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | % | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 4      | 66,6 | 1        | 16,7 | 1         | 16,7 | -     | - | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 11     | 73,3 | 4        | 26,7 | -         | -    | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 12     | 54,5 | 9        | 40,9 | -         | -    | -     | - | 1   | 4,6 | 22    | 100 |
| Comunicação | 11     | 73,3 | 4        | 26,7 | -         | -    | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |

Pelos resultados apresentados pela Tabela 3 observamos que o maior percentual de funcionários que se sentem a vontade ao receber elogios, incentivos, expressões de afeto e de apreço ou algo semelhante são do ramo de comunicação e papelaria 73,3%. Por outro lado a incidência de 66,6% do pessoal da área de alimentação às vezes sentem a vontade para estar recebendo certos elogios.

Sentir-se digno, gostar de si mesmo, acreditar em suas potencialidades, interfere no enfrentamento e na busca de soluções para situações-problema, inclusive encorajando o funcionário a ter iniciativa e ser criativo.

Independentemente de idade, sexo, formação cultural ou instrução e trabalho, todos precisam ter auto-estima, pois esta afeta praticamente todos os aspectos da vida, as pessoas que se sentem bem consigo mesmas sentem-se bem a respeito da vida. Estão aptas a enfrentar e solucionar os desafios e responsabilidades com confiança.

Talvez certas partes do seu corpo lhe desagradem tanto que você nem sequer olhe para elas. Contudo, por ser um exercício, peço que continue focando sua imagem no espelho por alguns momentos mais, dizendo a si mesmo: “Sejam quais forem meus defeitos e imperfeições, aceito-me sem reservas e completamente.” Procure sentir plenamente o significado de suas palavras. Lembre-se: “aceitar” não significa necessariamente “gostar”, mas significa vivenciar, sem negar ou evitar, que o fato é esse. nesse caso, significa aceitar que o rosto e corpo no espelho são seu e o seu rosto e seu corpo, e que são como são (BRANDEN, 2002).

Tabela 4 – Sou aberto a críticas e reconheço os meus erros quando eles ocorrem

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |     | Nunca |      | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|-----|-------|------|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %   | Fr    | %    | Fr    | %   |
| Alimentação | 2      | 33,3 | 3        | 50,0 | -         | -   | 1     | 16,7 | 6     | 100 |
| Papelaria   | 10     | 66,7 | 4        | 26,7 | 1         | 6,6 | -     | -    | 15    | 100 |
| Saúde       | 18     | 81,8 | 3        | 13,6 | 1         | 4,6 | -     | -    | 22    | 100 |
| Comunicação | 11     | 73,3 | 4        | 18,2 | 1         | 4,5 | -     | -    | 15    | 100 |

A Tabela 4 indica que os funcionários do setor de saúde, comunicação e papelaria estão sempre abertos a críticas e a reconhecer erros quando eles ocorrem. O ramo de alimentação num índice maior de 50% as vezes estão abertos.

Em primeira análise, uma crítica sobre o nosso trabalho é sempre desconfortável. Não que seja negativa, mas simplesmente porque o nosso desempenho enquanto profissional está a ser observado e/ou posto em causa por colegas ou patrões. Para podermos crescer e nos desenvolver como pessoas e profissionais há a necessidade de interagirmos com outras pessoas, trocando experiências e ensinamentos. Por isso é importante o feedback, que tem o objetivo de ajudar o outro a fazer alguma coisa de forma diferente no futuro, ou seja, melhorar habilidades e comportamentos. A crítica por si só, somente diz o que está errado ou desagradando, não ajuda a melhorar.

Tabela 5. Posso a capacidade de falar e agir de forma espontânea

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |     | Nunca |   | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|-----|-------|---|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %   | Fr    | % | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 2      | 33,3 | 4        | 66,7 | -         | -   | -     | - | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 9      | 60,0 | 6        | 40,0 | -         | -   | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 14     | 66,7 | 6        | 27,3 | 1         | 4,5 | -     | - | 1   | 4,5 | 22    | 100 |
| Comunicação | 11     | 73,3 | 4        | 26,7 | -         | -   | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |

Os funcionários da área de saúde 66,7% sempre possuem espontaneidade para falar e agir, 73,3% da comunicação e 60,0% da papelaria também possui essa espontaneidade como se verifica na Tabela 5. Por outro lado em um maior índice funcionários do ramo de alimentação e papelaria às vezes tem essa espontaneidade. É provável que nesse caso são pessoas que eles confiam mais na organização para falar de si.

É a capacidade de agir de modo adequado diante de situações novas, criando uma resposta inédita ou renovadora, ou ainda transformadora de situações pré-estabelecidas.

Uma mulher novata no departamento de marketing de sua empresa tem o que considera uma idéia brilhante. Imagina-se a pondo no papel, argumentando para sustentá-la, trabalhando no sentido de enviá-la à pessoa que tem autoridade para colocá-la em prática. Aí uma voz interior murmura: “Quem é você para ter boas idéias? Não seja pretensiosa. Quer que riam de você?”. Ela vê o rosto zangado da mãe, que sempre sentiu ciúme de sua inteligência; a expressão magoada do pai. Em poucos dias a moça nem se lembra mais que idéia era essa (BRANDEN, 2000, p. 36).

Quando duvidamos de nossas idéias e sufocamos nossa espontaneidade, tendemos a depreciar tudo o que é produzido por elas. Se temermos a auto-afirmação intelectual, talvez por associá-la à perda de amor, calamos a nossa inteligência. Temos pavor de ser visíveis, então nos tornamos invisíveis e depois sofremos porque ninguém nos vê.

Tabela 6. Há coerência entre o que eu digo e o que eu faço

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |     | Nunca |   | N R |      | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|-----|-------|---|-----|------|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %   | Fr    | % | Fr  | %    | Fr    | %   |
| Alimentação | 3      | 50,0 | 2        | 33,3 | -         | -   | -     | - | 1   | 16,7 | 6     | 100 |
| Papelaria   | 4      | 26,7 | 10       | 66,7 | 1         | 4,6 | -     | - | -   | -    | 15    | 100 |
| Saúde       | 9      | 40,5 | 9        | 40,5 | 1         |     | 1     |   | 2   |      | 22    | 100 |
| Comunicação | 8      | 53,3 | 7        | 46,7 |           |     |       |   |     |      | 15    | 100 |

Dos funcionários da saúde 40,5% disseram que sempre há coerência entre o que diz q e o que faz e num mesmo índice 40,5% disseram que às vezes. O pessoal da Papelaria se destaca 66,7% que responderam às vezes, seguindo 53,3% dos da Comunicação.

Perdoar a si mesmo talvez seja um dos maiores desafios, pois está relacionado com a capacidade – e leia-se também dificuldade – que cada um tem de se amar e se aceitar. Para compensarem a rejeição sentida em algum momento de sua vida, passam o tempo todo tentando mostrar aos outros o quanto são úteis, importantes, como que para provarem para si próprias que são merecedoras da vida.

Tabela 7. Sou aberto a novas idéias e experiências

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |     | Nunca |   | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|-----|-------|---|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %   | Fr    | % | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 5      | 83,3 | 1        | 16,7 | -         | -   | -     | - | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 15     | 100  | -        | -    | -         | -   | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 16     | 72,6 | 4        | 18,2 | 1         | 4,6 | -     | - | 1   | 4,6 | 22    | 100 |
| Comunicação | 13     | 86,7 | 2        | 13,3 | -         | -   | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |

Verificamos através da Tabela 7 que os funcionários das empresas pesquisadas a incidência de respostas foi que sempre são abertos para novas idéias e experiências. Mas a que mais se destaca é o ramo de comunicação 86,7% e Papelaria 100%. Storza (2002) destaca que: Os pontos de vista são infinitos e em muitas circunstancias basta modificarmos ligeiramente o nosso próprio ponto de vista para resolver algumas dificuldades. Olhando com um olhar um pouco diferente, muitas vezes, entende-se algo diferente que antes nos tinha passado despercebido. É possível fazer novas tentativas enquanto estivermos vivos.

Tabela 8. Lido bem com as sensações de ansiedade e insegurança, sabendo superá-las quando elas surgem

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |   | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|---|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | % | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 3      | 50,0 | 2        | 33,3 | 1         | 16,7 | -     | - | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 4      | 26,7 | 9        | 60,0 | 2         | 13,3 | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 4      | 18,2 | 14       | 66,6 | 2         | 4,5  | -     | - | 2   | 4,5 | 22    | 100 |
| Comunicação | 7      | 46,7 | 8        | 53,3 | -         | -    | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |

Na Tabela 8 constatamos que o pessoal das empresas de Saúde 66,0%, Papelaria 60,0% e Comunicação 53,3% às vezes conseguem lidar com as sensações de ansiedade e insegurança, sabendo superá-las quando eles surgem. Provavelmente esse grupo ainda precisa trabalhar com as suas coisas pessoais para se ter um melhor equilíbrio.

Em geral, as causas mais comuns ansiedade são: preocupação excessiva, medo – de críticas, de errar, não agradar, dificuldade em dizer não para não magoar outra pessoa, crenças negativas, perfeccionismo. Quando nos preocupamos excessivamente se algo que esperamos vai ou não acontecer, é porque de alguma forma estamos inseguros. Nestes casos, é importante buscar a origem da insegurança (ZANGO).

Tabela 9. Aprecio o bom humor em mim e nos outros

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |     | Nunca |   | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|-----|-------|---|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %   | Fr    | % | Fr    | %   |
| Alimentação | 4      | 66,7 | 2        | 33,3 | -         | -   | -     | - | 6     | 100 |
| Papelaria   | 12     | 80,0 | 3        | 20,0 | -         | -   | -     | - | 15    | 100 |
| Saúde       | 13     | 59,1 | 8        | 36,4 | 1         | 4,5 | -     | - | 22    | 100 |
| Comunicação | 10     | 66,7 | 5        | 33,3 | -         | -   | -     | - | 15    | 100 |

Notamos pela Tabela 9 que os funcionários que responderam a pesquisa 59,1% da saúde; 80% da Papelaria, 66,7% da comunicação e 66,7% da alimentação apreciam o bom humor neles e nos outros.

Empresas com o estilo de administração voltado para o resultado estão apostando cada vez mais no conceito da alegria, das brincadeiras e dos risos para acelerar o desempenho de seus funcionários e aumentar o índice de metas alcançado pela organização.

Pesquisas mostram que a arte de sorrir estimula a liberação de substâncias químicas como endorfina e adrenalina que, como consequência, permitem o aumento de energia e a sensação de bem-estar. Desta forma, as idéias fluem mais facilmente, decisões mais criativas surgem, há sucesso no trabalho devido à melhora no relacionamento, aumento na auto-estima e diminuição da tensão.

Tabela 10. Tenho flexibilidade para reagir às situações difíceis e enfrentar desafios, confiando em mim mesmo

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |   | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|---|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | % | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 4      | 66,6 | 1        | 16,7 | 1         | 16,7 | -     | - | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 8      | 53,3 | 6        | 40,0 | 1         | 6,7  | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 14     | 66,7 | 7        | 31,8 | -         | -    | -     | - | 1   | 4,5 | 22    | 100 |
| Comunicação | 10     | 66,7 | 5        | 33,3 | -         | -    | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |

O que se pode observar pela Tabela 10 que 66,7% dos funcionários do ramo da saúde tem flexibilidade para reagir às situações difíceis e enfrentar desafios confiando em si mesmo seguindo do pessoal da Comunicação 66,7%; Papelaria 53,3% e alimentação 66,6% com a mesma característica.

A empresa poderá reduzir os riscos e levar sua performance a níveis mais altos de produtividade, controle de custos, eficácia na utilização de recursos e previsibilidade financeira, de pendendo da flexibilidade de vencer desafio.

Tabela 11. Sinto-me bem quando acerto e admiro isso nos outros

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |   | Nunca |   | N R |      | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|---|-------|---|-----|------|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | % | Fr    | % | Fr  | %    | Fr    | %   |
| Alimentação | 4      | 66,6 | 1        | 16,7 | -         | - | -     | - | 1   | 16,7 | 6     | 100 |
| Papelaria   | 14     | 93,3 | 1        | 6,7  | -         | - | -     | - | -   | -    | 15    | 100 |
| Saúde       | 19     | 86,3 | -        | -    | -         | - | -     | - | 3   | 13,7 | 22    | 100 |
| Comunicação | 15     | 100  | -        | -    | -         | - | -     | - | -   | -    | 15    | 100 |

A Tabela 11 mostra uma equipe onde a maioria apresenta a auto-etima adequada (Quadrante II, Figura 1), porém um percentual não se enquadra em nenhum quadrante específico podendo se encaixar em vários outros de acordo com os acontecimentos.

Ele é um patrão que sempre tem que estar certo. Sente prazer em enfatizar sua superioridade. Nas reuniões de equipe, não consegue ouvir uma sugestão sem retrucar: “Veja se melhora isso”, se aparece algo em que “eu possa colocar o meu aval”. Por que meu pessoal não é mais inovador?”, gosta de dizer. Mas ele também aprecia dizer: “Nesta selva só existe um rei”, ou nos momentos mais tensos “Alguém tem que dirigir essa organização” (BRANDEN, 2000, p. 36).

Novamente notamos que a auto-estima baixa pode se revelar como falta de generosidade em relação a contribuição alheia, ou como uma tendência a temer a capacidade dos outros e, no caso de alguém que ocupa um cargo de liderança, a incapacidade de mobilizar nos outros o que eles tem de melhor.

Tabela 12. Consigo manter a calma mesmo em situações estressantes, pois acredito que tudo vai ser resolvido

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |   | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|---|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | % | Fr    | %   |
| Alimentação | 2      | 33,3 | 3        | 50,0 | 1         | 16,7 | -     | - | 6     | 100 |
| Papelaria   | 6      | 40,0 | 9        | 60,0 | -         | -    | -     | - | 15    | 100 |
| Saúde       | 9      | 40,0 | 12       | 54,5 | 1         | 4,5  | -     | - | 22    | 100 |
| Comunicação | 6      | 40,0 | 9        | 60,0 | -         | -    | -     | - | 15    | 100 |

A Tabela 12 mostra que a maior incidência foi a resposta às vezes dos funcionários das empresas pesquisadas quando indagados se consegue manter a calma mesmo em situações estressantes, pois acreditam que tudo vai ser resolvido.

A capacidade de gerar alternativas para alcançar um objetivo tornou-se fator indispensável para ascensão na carreira profissional e isso requer criatividade. Quanto mais criativo, mais alternativas e quanto mais alternativas, maiores as possibilidades de escolhas inteligentes. Porém, muitas pessoas têm emperrado seu desempenho profissional não por falta de capacidade, mas por se autocondicionar uma pessoa não criativa.

Tabela 13. Vivo ativamente, não espero que outros tomem a iniciativa por mim

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |   | Nunca |   | N R |   | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|---|-------|---|-----|---|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | % | Fr    | % | Fr  | % | Fr    | %   |
| Alimentação | 5      | 83,3 | 1        | 16,7 | -         | - | -     | - | -   | - | 6     | 100 |
| Papelaria   | 9      | 60,0 | 6        | 40,0 |           |   |       |   |     |   | 15    | 100 |
| Saúde       | 13     |      | 7        |      |           |   | 1     |   | 1   |   | 22    | 100 |
| Comunicação | 12     |      | 3        |      |           |   |       |   |     |   | 15    | 100 |



A Tabela 13 nos mostra em todas as empresas citadas que a maioria vive ativamente e tomam iniciativa por si.

Viver ativamente requer ser responsável e fazer escolhas para alcançar os resultados.

Ser responsável pela própria vida é, principalmente, ser responsável pelos resultados: parar de acusar os outros, de reclamar, de dar desculpas (Shinyashiki).

Tabela 14. Assumo as responsabilidades pelos meus atos, não culpo os outros para justificar-me

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |   | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|---|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | % | Fr    | %   |
| Alimentação | 4      | 66,6 | 1        | 16,7 | 1         | 16,7 | -     | - | 6     | 100 |
| Papelaria   | 9      | 60,0 | 6        | 40,0 | -         | -    | -     | - | 15    | 100 |
| Saúde       | 22     | 100  | -        | -    | -         | -    | -     | - | 22    | 100 |
| Comunicação | 14     | 93,3 | 1        | 6,7  | -         | -    | -     | - | 15    | 100 |

A Tabela 14, mostra em todas as empresas pesquisadas, o maior percentual de colaboradores sempre assumem as responsabilidades pelos seus atos e raramente ou nunca culpam ou justificam seus atos. A capacidade de decidir, planejar e trabalhar em grupo vai se formando à medida que se permite o colaborador construir seu conhecimento e conseqüentemente melhor sua produtividade.

Ao se tratar de assumir responsabilidade sobre a própria vida, Branden (1999) diz o seguinte:

“Para aceitar que sou responsável pela minha felicidade”, disse um senhor de idade que bebia muito, “teria de parar de dizer que é minha mulher quem leva à bebida; provavelmente teria de parar de sentir pena de mim mesmo; acho que não poderia continuar a abusar de meu corpo como faço agora; teria de ser uma pessoa diferente; teria de me respeitar mais; teria de colocar minha vida em movimento novamente”.

Tabela 15. Sinto que sou movido por minhas necessidades e não pelo que os outros querem

| Empresa     | Sempre |      | Às vezes |      | Raramente |      | Nunca |      | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|------|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %    | Fr    | %   |
| Alimentação | 3      | 50,0 | 1        | 16,7 | 1         | 16,7 | 1     | 16,6 | 6     | 100 |
| Papelaria   | 12     | 80,0 | 3        | 20,0 | -         | -    | -     | -    | 15    | 100 |
| Saúde       | 17     | 77,3 | 3        | 13,6 | -         | -    | 2     | 9,1  | 22    | 100 |
| Comunicação | 11     | 73,3 | 4        | 26,7 | -         | -    | -     | -    | 15    | 100 |

Na Tabela 15 os respondentes são movidos por necessidades próprias e não pela dos outros.

Para Maslow, todas as necessidades individuais em um nível devem ser atendidas, antes que ele possa ter sucesso no nível seguinte. (Maslow também observou que, se várias necessidades estiverem presentes ao mesmo tempo, as pessoas dedicarão sua energia à satisfação das necessidades mais básicas primeiro.)

Tabela 16. Costumo agir com franqueza e com sinceridade independente da pessoa com a qual me relaciono

| Empresa     | Sempre |      | Às vezes |      | Raramente |      | Nunca |   | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|---|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | % | Fr    | %   |
| Alimentação | 4      | 66,6 | 1        | 16,7 | 1         | 16,7 | -     | - | 6     | 100 |
| Papelaria   | 11     | 73,3 | 4        | 26,7 | -         | -    | -     | - | 15    | 100 |
| Saúde       | 19     | 86,3 | 3        | 13,7 | -         | -    | -     | - | 22    | 100 |
| Comunicação | 13     | 86,6 | 1        | 6,7  | 1         | 6,7  | -     | - | 15    | 100 |

A Tabela 16 mostra que a maioria das pessoas age com franqueza em suas empresas, mas que ainda pode ser trabalhada essa questão, pois ainda tem variação, podendo às vezes essa franqueza não ocorrer, o que pode interferir nos processos produtivos.

Uma gestão efetiva de recursos humanos nas empresas se instala, quando as pessoas compartilham da mesma visão, tomam coragem de falar sobre preocupações e incertezas. Por isso o fundamento essencial está na qualidade das relações interpessoais e no estabelecimento da confiança. Confiar é acima de tudo aceitar que as pessoas digam a verdade e que sejam autênticas naquilo que falam, nas críticas que apresentam e na forma como discordam. As pessoas só confiam quando são suficientemente informadas, tendo fatos e dados disponíveis. Fatos e dados nos quais possam se basear para tomar decisões e se sentirem confortáveis em compartilhar e disponibilizar informações.

Tabela 17. Costumo fixar meu pensamento ao “que falta” sem atribuir valor ao que existe de bom em mim e no outro

| Empresa     | Sempre |      | Às vezes |      | Raramente |      | Nunca |     | N R |      | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|-----|-----|------|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %   | Fr  | %    | Fr    | %   |
| Alimentação | 4      | 66,7 | 2        | 33,3 | -         | -    | -     | -   | -   | -    | 6     | 100 |
| Papelaria   | 10     | 66,6 | 3        | 20,0 | 1         | 6,7  | 1     | -   | -   | -    | 15    | 100 |
| Saúde       | 7      | 31,8 | 7        | 31,8 | 4         | 18,2 | 1     | 4,6 | 3   | 13,6 | 22    | 100 |
| Comunicação | 7      | 46,7 | 8        | 53,3 | -         | -    | -     | -   | -   | -    | 15    | 100 |

A Tabela 17 mostra na maioria das respostas, o quanto é forte a questão de valorizar o que falta ao invés de ressaltar os pontos positivos de cada um.

O autojulgamento pode resultar tanto em superestima, (atitudes arrogantes ou posturas competitivas) ou em baixa-estima (sentimentos de inadequação e auto-desvalorização), posturas que prejudicam as relações interpessoais e a capacidade de lidar com os desafios da vida.

Tabela 18. Quando me comparo com outros colegas me sinto inferiorizada(o) ou costumo desvalorizar-me

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |      | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|------|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %    | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 1      | 16,7 | 3        | 50,0 | -         | -    | 2     | 33,3 | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 1      | 6,7  | 1        | 6,7  | 4         | 26,6 | 9     | 60,0 | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 6      | 27,3 | 15       | 68,2 | -         | -    | -     | -    | 1   | 4,5 | 22    | 100 |
| Comunicação | -      | -    | 3        | 6,6  | 1         | -    | 11    | 73,3 | -   | -   | 15    | 100 |

A Tabela 18 apresenta uma variação segmentada em grupos onde a alimentação e saúde (farmácia de manipulação) mostram uma desvalorização pessoal, sendo estes dois setores onde as pessoas se relacionam dependendo uma das outras para execução de seu

trabalho. E os setores de comunicação e papelaria onde há uma maior independência nas realizações das funções apresentam um índice maior de valorização pessoal.

Quando a ilusão de nossa auto-estima apóia-se no frágil alicerce de jamais ser desafiado, quando nossa insegurança encontra provas de rejeição onde não há nenhuma, então é só uma questão de tempo até a bomba estourar. A forma de explosão é o comportamento destrutivo, e o fato de a pessoa poder ter uma inteligência extraordinária não é nenhuma proteção. Pessoas brilhantes com baixa auto-estima agem contra os próprios interesses todos os dias.

Um chefe de pesquisa de desenvolvimento é informado de que a firma contratou um brilhante cientista de outra empresa. Imediatamente ele traduz isso como insatisfação de seus superiores com seu trabalho, apesar de muitas provas em contrário. Ele imagina sua autoridade e seu *status* rolando por água abaixo. Imagina o novato sendo indicado como chefe de departamento, em pouco tempo. Num gesto de rebeldia cega, ele deixa seu trabalho deteriorar. Quando suas falhas são educadamente apontadas ele se lança na defensiva e pede demissão (BRANDEN, 2000, p. 35).

Tabela 19. Tenho dificuldade em ser verdadeiro com o outro

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |      | N R |      | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|------|-----|------|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %    | Fr  | %    | Fr    | %   |
| Alimentação | 2      | 33,3 | 1        | 16,7 | 1         | 16,7 | 2     | 33,3 | -   | -    | 6     | 100 |
| Papelaria   | -      | -    | 1        | 6,6  | 3         | 20,0 | 10    | 66,7 | 1   | 6,7  | 15    | 100 |
| Saúde       | -      | -    | 1        | 4,6  | 5         | 22,6 | 15    | 68,2 | 1   | 4,6  | 22    | 100 |
| Comunicação | -      | -    | 1        | 6,7  | 4         | 26,6 | 1     | 6,7  | 9   | 60,0 | 15    | 100 |

A Tabela apresenta que a maioria dos entrevistados não tem dificuldade em ser verdadeiros com os outros, com exceção da empresa de alimentação onde 50% sempre ou as vezes tem dificuldades de serem verdadeiros.

A verdade deve ser dita em qualquer situação, não resta dúvida. Mas a forma como ela é comunicada é que tem provocado, em alguns casos, grandes problemas, seja na empresa, seja na nossa vida particular. A maneira como expressamos ou recebemos as mensagens, podem afetar diretamente nossa auto-estima, conseqüentemente nosso desempenho no trabalho.

Tabela 20. Procuo desenvolver minha atividade sem pedir ajuda ao colega

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |      | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|------|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %    | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | -      | -    | 3        | 50,0 | 1         | 16,7 | 2     | 33,3 | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 5      | -    | 7        | 33,3 | 3         | 53,3 | -     | -    | -   | -   | 15    |     |
| Saúde       | 1      | 4,5  | 10       | 45,6 | 3         | 13,6 | 7     | 31,8 | 1   | 4,5 | 22    | 100 |
| Comunicação | 3      | 20,0 | 7        | 46,7 | 2         | 13,3 | 2     |      | 1   | -   | 15    |     |

A Tabela 20 nos mostra a dependência de acordo com a da atividade desenvolvida, assim como nos mostra a Tabela 17, a empresa de alimentação e saúde dependem do colega para concluir suas tarefas com êxito.

O profissional que não se gosta e não se sente competente para executar suas tarefas, prejudica o trabalho em equipe e a obtenção dos objetivos. A constatação é do ISMA-BR (International Stress Management Association), entidade que estuda o estresse

e suas formas de prevenção, representada por sua presidente, a psicóloga Ana Maria Rossi.

Tabela 21. Tenho dificuldades para ouvir sobre o meu real desempenho no trabalho.

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |      | N R |      | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|------|-----|------|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %    | Fr  | %    | Fr    | %   |
| Alimentação | 2      | 33,3 | 2        | 33,3 | 1         | 16,7 | 1     | 16,7 | -   | -    | 6     | 100 |
| Papelaria   | -      | -    | 5        | 33,3 | 4         | 26,7 | 6     | 40,0 | -   | -    | 15    | 100 |
| Saúde       | 1      | 4,5  | 7        | 31,8 | 4         | 18,2 | 9     | 40,0 | 1   | 4,5  | 22    | 100 |
| Comunicação | 1      | 6,7  | 4        | 26,7 | 2         | 13,3 | 6     | 40,0 | 2   | 13,3 | 15    | 100 |

A Tabela 21 apresenta um percentual alto de dificuldades de ouvir sobre o real desempenho nos funcionários da alimentação. Assim como a questão da Tabela 19, as duas estão diretamente ligadas a comunicação e apresentam resultados que podem prejudicar o desempenho dos funcionários se não forem trabalhadas.

Algumas pessoas evitam refletir sobre as conseqüências concretas de suas posturas no ambiente familiar ou profissional. O perigo é que posturas defensivas podem ir longe demais e distorcerem a avaliação de si, levando a pessoa a recusar-se a enfrentar a realidade. A auto-ilusão pode levar a pessoa tanto a superestimar quanto a subestimar suas competências e possibilidades.

O mecanismo capaz de corrigir as distorções de percepção sobre os efeitos das posturas individuais continua sendo o feedback daqueles que nos cercam. Mas o feedback não se instala facilmente nas relações de trabalho. Muitos profissionais, temendo a ira do chefe ou a possibilidade de perder amigos, evitam ser portadores de más notícias e preferem silenciar. Procurando ser simpáticos, muitos se tornam servís, bem mandados.

Tabela 22. Manifesto minha opinião e idéias independentemente da concordância ou não do outro

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |     | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|-----|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %   | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 4      | 66,7 | 2        | 33,3 | -         | -    | -     | -   | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 2      | 13,3 | 12       | 80,0 | 1         | 6,7  | -     | -   | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 8      | 36,5 | 9        | 40,9 | 3         | 13,6 | 1     | 4,5 | 1   | 4,5 | 22    | 100 |
| Comunicação | 10     | 66,7 | 4        | 26,7 | 1         | 6,6  | -     | -   | -   | -   | 15    | 100 |

A Tabela mostra uma equipe de trabalho

Quando duvidamos de nossas idéias, tendemos a depreciar tudo o que é produzido por elas. Se tememos a auto-afirmação intelectual, talvez por associá-la à perda de amor, calamos a nossa inteligência. Temos pavor de ser visíveis, então nos tornamos invisíveis e depois sofremos porque ninguém nos vê.

Uma mulher novata no departamento de marketing de sua empresa tem o que considera uma idéia brilhante. Imagina-se pondo-a no papel, argumentando para sustentá-la, trabalhando no sentido de enviá-la à pessoa que tem autoridade para colocá-la em prática. Aí uma voz interior murmura: “Quem é você para ter boas idéias? Não seja pretensiosa. Quer que riam de você?”. Ela vê o rosto zangado da mãe, que sempre sentiu ciúme de sua inteligência; a expressão magoada do pai. Em poucos dias a moça nem se lembra mais que idéia era essa (BRANDEN, 2000, p. 36).

Tabela 23. Busco alternativas e soluções para situações desagradáveis e desafiadoras

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |   | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|---|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | % | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 4      | 66,3 | 1        | 16,7 | 1         | 16,7 | -     | - | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 10     | 66,7 | 5        | 33,3 | -         | -    | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 11     | 50,0 | 7        | 31,8 | 2         | 9,1  | -     | - | 2   | 9,1 | 22    | 100 |
| Comunicação | 14     | 93,3 | 1        | 6,7  | -         | -    | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |

Na Tabela 23 a maior parte dos funcionários das empresas buscam soluções ou alternativas, com destaque para a empresa de comunicação, onde 93,3% responderam sempre.

A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, dentro de uma equipe de trabalho, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre seus membros. O conflito possui numerosas funções positivas. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais.

Tabela 24. Deixo claro o que quero na equipe de trabalho

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |      | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|------|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %    | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 2      | 33,3 | 2        | 33,3 | 1         | 16,7 | 1     | 16,7 | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 7      | 46,7 | 7        | 46,7 | 1         | 6,6  | -     | -    | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 14     | 66,7 | 6        | 27,3 | 1         | 4,5  | -     | -    | 1   | 4,5 | 22    | 100 |
| Comunicação | 10     | 66,7 | 4        | 26,7 | -         | -    | 1     | 6,6  | -   | -   | 15    | 100 |

Na Tabela 24 mais uma vez a empresa de alimentação apresenta uma dificuldade maior em relação a comunicação, com o menor percentual quanto a deixar claro o que quer na equipe de trabalho.

O dialogo claro e objetivo esclarece pontos obscuros, não deixando pressupostos que possa se tornar um risco para o desempenho da equipe. Quando as pessoas dialogam, a predisposição é que encontrem soluções, troquem informações, se interessem por assuntos da outra pessoa, melhorem o ambiente e conseqüentemente a produção.

Tabela 25. Quando meu superior age com falta de respeito ou trata com ofensa, aceito passivamente.

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |      | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|------|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %    | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | -      | -    | 1        | 16,7 | 3         | 50,0 | 2     | 33,3 | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 3      | 13,3 | 8        | 53,3 | 4         | 26,7 |       |      |     |     | 15    | 100 |
| Saúde       | 4      | 18,2 | 10       | 45,6 | 2         | 9,0  | 4     | 18,2 | 2   | 9,0 | 22    | 100 |
| Comunicação | -      | -    | 8        | 53,3 | 4         | 26,7 | 3     | 20,0 | -   | -   | 15    | 100 |

Na Tabela 25 mostra que dificilmente os funcionários aceitam falta de respeito de superiores, com destaque para a empresa de alimentação onde 50,0% responderam que raramente e 33,3% nunca aceitam falta de respeito de superiores.

Conforme o modelo dos sete “erres”, proposto por Sethi (1997), relacionamentos podem nutrir a auto-estima ou enfraquecê-la, exatamente como podem nutrir o alto desempenho ou desgastá-lo, se forem pessoais, respeitadas e benevolentes ou impessoais, autoritárias e ditatoriais. Na maioria das organizações, as relações impessoais constituem mais a regra do que a exceção. Tradicionalmente presume-se que manter um relaciona-

mento pelo aspecto humano irá enfraquecer o exercício de autoridade e dificultar a tarefa de gerenciar – isso, a despeito de tudo que hoje sabemos sobre como os funcionários se revoltam com as técnicas gerenciais e com ortodoxia.

Conforme Branden citado por Sheti (1997) se nos relacionamos com o outro de forma pessoal e benevolente, fortalecemos a auto-estima mútua; se nosso grau de auto-estima é razoável, é mais natural uma relação do mesmo nível. Ou no plano negativo, se nossa auto-estima for baixa, um relacionamento humano pode ser assustador; esconder-se por trás da autoridade, da impessoalidade, do controle e da subserviência deteriora ainda mais a auto-estima. Quando as relações são pessoais e autênticas, ouvimos, respeitamos e apoiamos um ao outro.

Tabela 26. Tenho capacidade de prestar atenção às minhas posturas verificando se esta aproxima ou afasta do meu objetivo

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |     | Nunca |   | N R |      | Total |      |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|-----|-------|---|-----|------|-------|------|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %   | Fr    | % | Fr  | %    | Fr    | %    |
| Alimentação | 4      | 66,7 | 2        | 33,3 | -         | -   | -     | - | -   | -    | 6     | 100  |
| Papelaria   | 6      | 40,0 | 8        | 53,3 | -         | -   | -     | - | 1   | 6,7  | 15    | 100  |
| Saúde       | 9      | 40,1 | 8        | 36,4 | 1         | 4,6 | -     | - | 4   | 18,2 | 22    | 99,3 |
| Comunicação | 10     | 66,7 | 4        | 26,7 | -         | -   | -     | - | 1   | 6,6  | 15    | 100  |

Na Tabela 26, é visto que os funcionários estão cientes na maioria das vezes se suas posturas ajudam ou atrapalham a chegar aos seus objetivos.

Seguindo ainda o modelo dos sete “erres”, proposto por Sethi (1997), e analisando o “R” de Renovar, as organizações precisam de uma cultura onde o aprendizado seja constante; onde instrução e feedback sejam permeáveis, oferecidos e recebidos de inúmeras fontes, em uma base progressiva; onde uma consciência expandida seja de ordem do dia, simultaneamente apoiando o crescimento, o desempenho e a auto-estima. Um grau maior de consciência resulta em melhores contribuições que levam a uma auto-estima mais elevada na direção do crescimento contínuo.

Tabela 27. Procuo o chefe para pedir o que considero justo no trabalho em vez de me queixar ou mostrar má vontade

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |     | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|-----|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %   | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 2      | 33,3 | 2        | 33,3 | 2         | 33,3 | -     | -   | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 9      | 60,0 | 4        | 26,6 | 1         | 6,7  | -     | -   | 1   | 6,7 | 15    | 100 |
| Saúde       | 9      | 40,1 | 8        | 36,4 | 3         | 13,6 | 1     |     | 1   | 4,5 | 22    |     |
| Comunicação | 9      | 60,0 | 4        | 26,6 | 1         | 6,7  | 1     | 6,7 | -   | -   | 15    | 100 |

Na Tabela 27, 60% dos funcionários da empresa de comunicação e de papelaria sempre procuram o chefe para pedir o que acham justo ao invés de queixarem-se ou mostrarem má vontade, e também 33,3% dos funcionários da alimentação e 40,1% dos funcionários de saúde. Na empresa de alimentação, 33% dos funcionários raramente procuram o chefe para pedir o que consideram justo.

A qualidade nas relações interpessoais efetivas pede que as gerências tenham como prática a coragem de reafirmar sua posição sincera com relação à forma como enxergam as pessoas, como negociam e definem os critérios e indicadores que realmente importam para a avaliação dos resultados e como avaliam o desempenho e a contribuição de cada um. Muitas tentativas de ampliar o grau de responsabilidade das pessoas não

foram bem sucedidas, especialmente nos ambientes onde foi negada a auto-expressão. Se as pessoas aprenderam a esconder o que realmente pensam temendo represálias, passam a omitir ou mentir, evitam opinar ou propor alternativas criativas.

Tabela 28. Tenho coragem de buscar novas oportunidades, caso me encontre infeliz no que faço

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |      | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|------|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %    | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 3      | 50,0 | 1        | 16,7 | 1         | 16,7 | 1     | 16,6 | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 13     | 86,7 | 2        | 13,3 | -         | -    | -     | -    | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 12     | 54,5 | 6        | 27,3 | 1         | 4,6  | 1     | 4,6  | 2   | 9,0 | 22    | 100 |
| Comunicação | 11     | 73,3 | 2        | 13,3 | 1         | 6,7  | 1     | 6,7  | -   | -   | 15    | 100 |

A Tabela 28 apresenta como resultado um quadro de funcionários onde a maioria procura sempre buscar oportunidades. Para Bom Sucesso (2003),

as oportunidades de trabalho e renda vêm se concentrando na prestação de serviços e as tarefas manuais são realizadas cada vez mais, pelas máquinas, fazendo com que o conhecimento seja a competência necessária. Pessoas que interromperam a escolaridade formal e que se descuidaram da atualização profissional estão, cada vez mais, alijadas do mercado de trabalho. Para elas a conquista da auto-estima encontrará barreiras concretas e poderá resultar em perda de esperança, sentimento cujas conseqüências podem ser graves no âmbito pessoal, familiar e social.

Tabela 29. Sinto-me satisfeito em trabalhar nesta empresa

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |     | Nunca |   | N R |     | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|-----|-------|---|-----|-----|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %   | Fr    | % | Fr  | %   | Fr    | %   |
| Alimentação | 3      | 50,0 | 3        | 50,0 | -         | -   | -     | - | -   | -   | 6     | 100 |
| Papelaria   | 9      | 60,0 | 5        | 33,3 | 1         | 6,7 | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |
| Saúde       | 19     | 86,3 | 2        | 9,1  | -         | -   | -     | - | 1   | 4,6 | 22    | 100 |
| Comunicação | 9      | 60,0 | 5        | 33,3 | 1         | 6,7 | -     | - | -   | -   | 15    | 100 |

O resultado da Tabela 29 mostra que a maioria dos funcionários estão satisfeitos com uma variação para às vezes. O comprometimento é uma das competências mais procuradas pelas empresas hoje em dia e uma das mais complexas. Considerar os valores pessoais, as formas de pensamento, o reconhecimento das habilidades pessoais, as crenças e os valores dos funcionários, além de elevar a auto-estima, faz com que os mesmos também se comprometam com a missão, a visão e os valores organizacionais.

Tabela 30. Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo nesta empresa

| Empresa     | Sempre |      | As vezes |      | Raramente |      | Nunca |      | N R |      | Total |     |
|-------------|--------|------|----------|------|-----------|------|-------|------|-----|------|-------|-----|
|             | Fr     | %    | Fr       | %    | Fr        | %    | Fr    | %    | Fr  | %    | Fr    | %   |
| Alimentação | 2      | 33,3 | 2        | 33,3 | 1         | 16,7 | 1     | 16,7 | -   | -    | 6     | 100 |
| Papelaria   | 3      | 20,0 | 10       | 66,7 | 2         | 13,3 | -     | -    | -   | -    | 15    | 100 |
| Saúde       | 13     | 59,1 | 5        | 18,2 | -         | -    | 1     | 4,5  | 3   | 13,6 | 22    | 100 |
| Comunicação | 6      | 40,0 | 7        | 46,6 | 1         | 6,7  | 1     | 6,7  | -   | -    | 15    | 100 |

No quadro acima, mostra que nem sempre os funcionários sentem-se reconhecidos pelos trabalhos executados nas empresas.

Quando a ilusão de nossa auto-estima apóia-se no frágil alicerce de jamais ser desafiado, quando nossa insegurança encontra provas de rejeição onde não há nenhuma, então é só uma questão de tempo até a bomba estourar. A forma de explosão é o comportamento destrutivo, e o fato de a pessoa poder ter uma inteligência extraordinária não é nenhuma proteção. Pessoas brilhantes com baixa auto-estima agem contra os próprios interesses todos os dias.

Um auditor de uma empresa particular de contabilidade se reúne com o presidente de uma organização que é sua cliente. Inconscientemente, fantasia que está na presença de seu pai intimidador, gagueja, hesita, e não consegue falar um terço do que pretende. A ânsia de ser aprovado pelo presidente, ou o desejo de evitar sua desaprovação, sobrepuja seu julgamento profissional. Mais tarde, depois de anotar num relatório tudo o que deveria ser dito a ele, antes ainda de enviá-lo, quando alguma atitude para remediar a situação ainda era possível, ele permanece em seu escritório, tremendo de ansiedade, antecipando a reação do presidente (BRANDEN, 2000, p. 35).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estar com a auto-estima elevada tem uma ligação direta com a motivação e resulta no aumento da produtividade.

Para se destacar no atual contexto empresarial, o profissional deve saber lidar com situações de pressão, trabalhar bem em equipe, cumprir prazos e se manter atualizado para trazer soluções inovadoras para a empresa. Para manter o equilíbrio emocional e a motivação, a fim de enfrentar os constantes desafios, o profissional precisa ter uma boa auto-estima.

Quando as empresas resolvem implantar planos de retenção de talentos, elas visam a profissionais que conseguem tirar o máximo de suas equipes, mantendo-as motivadas. Estes talentos nem sempre são profissionais com MBA e inglês fluente, mas são profissionais que conseguem manter o time motivado, apesar das diversidades. São estes profissionais que efetivamente dão retorno para a empresa e eles precisam ter muita confiança em si mesmo para conseguir passar entusiasmo a equipe.

A principal função de um líder de uma empresa é desenvolver e transmitir convincentemente uma visão do que a organização dever realizar, inspirar e fortalecer todos os que trabalham na organização para que contribuam da melhor maneira para que essa visão se realize, sabendo que, assim fazendo, estarão agindo a favor dos próprios interesses. O líder deve ser um inspirador e um persuasor. Quanto mais alta for a sua auto-estima maior será a probabilidade de que ele cumpra essa sua função.

A mente que desconfia de si mesma não pode inspirar o melhor na mente alheia. Da mesma forma, os líderes não conseguirão inspirar o que os outros têm de melhor se sua principal necessidade, nascida de sua insegurança for provar que estão certos e os outros estão errados.

Segundo Brandem, “a organização que se dedica a valorizar e dar importância à auto-estima do indivíduo tem o imenso potencial de fazer-lhe bem no nível mais íntimo e pessoal, e ao fazê-lo contribui para sua própria vitalidade de uma forma que não é remota, mais em última análise essencial. As políticas que sustentam auto-estima são também políticas que fazem dinheiro. As que desprezam a auto-estima são as que, mais cedo ou



mais tarde, farão com que a empresa perca dinheiro, simplesmente porque as pessoas são desrespeitadas e maltratadas, não podem dar o melhor de si. E, na economia global de hoje, agressivamente competitiva e rapidamente mutável, nada menos que o melhor delas é bom o bastante”.

É importante para as organizações investirem na auto-estima das equipes porque as organizações ganham em produtividade, ou seja, conseguem obter melhores resultados. Profissionais com auto-estima elevada estão mais preparados para encarar disputas em qualquer atividade. Para um novo projeto sair do papel e se concretizar, é preciso que o profissional que está diretamente envolvido tenha confiança em sua capacidade de julgar e acredite em sua própria competência e idéias.

Constatamos pelos resultados da pesquisa nas empresas dos diferentes segmentos: alimentação, saúde, comunicação e papelaria, os funcionários estão abertos a novas experiências, apreciam seu bom humor e nos outros; sentem-se bem quando acertam e admiram isso nos outros; agem com franqueza e sinceridade; deixam claro o que querem na equipe de trabalho; tem capacidade de falar e agir de forma espontânea, esses comportamentos estão ligados diretamente com auto-estima. A conquista pela auto-estima vai depender do histórico de cada pessoa, mas pode-se desenvolver ações práticas que auxiliem o profissional a acreditar mais em si mesmo e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho dentro da organização.

Para melhorar a auto-estima dos colaboradores e conseqüentemente a produtividade na organização pode-se partir de conceitos muito simples como:

- Investir em treinamentos, através de educação continuada;
- Alinhar as equipe, promovendo trabalhos monitorados;
- Diminuir o clima de competitividade existente entre os colaboradores;
- Passar informações certas da empresa, para não gerar insegurança interna;
- Melhorar o ambiente de trabalho e;
- Contar com uma política de remuneração e promoção bem definida.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Valdizar. *Caminhos para o sucesso*. Cuiabá-MT, 2006.

BLACKERBY, A. *Redescreva a alegria de viver*. Trad. Hélia Cadore. 2002.

BRANDEN, Nathaniel. A Auto-estima na era da Informação. In: HESSELBEIN, Franés et al. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 2000.

BRANDEN, Nathaniel. *Auto-estima e os seus seis pilares*. Tradução de Vera Caputo. São Paulo: Saraiva, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração de produções e operações*. São Paulo: Pioneira, 1994.

RUIZ, Ana Paula. Artigo publicado no jornal *Carreira & Sucesso*. Disponível em: <[www.catho.com.br/jcs](http://www.catho.com.br/jcs)>. Acesso em: fev. 2007.

SLACK, Nigel et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

[www.abrhes.com.br/desenvolvimento](http://www.abrhes.com.br/desenvolvimento)

[www1.uol.com.br/vyaestelar/ansiedade\\_inseguranca.htm](http://www1.uol.com.br/vyaestelar/ansiedade_inseguranca.htm)

## APÊNDICE

### Questionário para coleta de dados

Prezado(a) senhor(a)

Este questionário tem como objetivo coletar dados para uma pesquisa intitulada: Auto-estima e Produtividade. Os dados coletados são confidenciais, e contamos com a sua colaboração no sentido de responder com sinceridade às questões do presente questionário, para que possamos ter êxito no trabalho.

Atenciosamente

Alexandra Farias  
Ávilo Roberto de Magalhães  
Coracy Verhalen  
Melissa Schirmer  
Valdizar Andrade

## CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

01. Sexo  
 Feminino  
 Masculino
02. Idade:  
 menos de 20  
 20 a 30  
 31 a 40  
 acima de 40 anos
03. Você tem filhos?  
 Sim Quantos? \_\_\_\_\_  
 Não
04. Tempo de Serviço na empresa  
 menos de 1 ano  
 1 a 2 anos  
 3 a 4 anos  
 mais de 5
05. Grau de instrução  
 I grau incompleto  
 I grau completo  
 II grau incompleto  
 II grau completo  
 III grau incompleto  
 III grau completo
06. Você já tinha experiência anterior de trabalho nesta área?  
 sim  
 não
07. Você trabalha na empresa:  
 por necessidade  
 porque gosta do trabalho  
 porque gosta do ambiente de trabalho  
 porque não tem outra opção

| Marque com um “x” a alternativa que melhor corresponde ao modo como você se comporta.                       | <b>4. Sempre</b> | <b>3. Às vezes</b> | <b>2. Raramente</b> | <b>1. Nunca</b> |
|---|------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| 08. Sinto-me bem com as expressões do meu rosto, com meus modos, minha maneira de falar e de me mover.      |                  |                    |                     |                 |
| 09. Sinto-me confortável ao falar das minhas conquistas interiores e dos meus defeitos.                     |                  |                    |                     |                 |
| 10. Sinto-me à vontade ao receber elogios, incentivos, expressões de afeto e de apreço, ou algo semelhante. |                  |                    |                     |                 |
| 11. Sou aberto a críticas e reconheço os meus erros quando eles ocorrem.                                    |                  |                    |                     |                 |
| 12. Possuo a capacidade de falar e agir de forma espontânea.  |                  |                    |                     |                 |
| 13. Há coerência entre o que eu digo e o que eu faço.   |                  |                    |                     |                 |
| 14. Sou aberto a novas idéias e experiências.   |                  |                    |                     |                 |
| 15. Lido bem com as sensações de ansiedade e insegurança, sabendo superá-las quando elas surgem.            |                  |                    |                     |                 |
| 16. Aprecio o bom humor em mim e nos outros.  |                  |                    |                     |                 |
| 17. Tenho flexibilidade para reagir às situações difíceis e enfrentar desafios, confiando em mim mesmo.     |                  |                    |                     |                 |
| 18. Sinto-me bem quando acerto e admiro isso nos outros.  |                  |                    |                     |                 |
| 19. Consigo manter a calma mesmo em situações estressantes, pois acredito que tudo vai ser resolvido.       |                  |                    |                     |                 |
| 20. Vivo ativamente, não espero que outros tomem a iniciativa por mim.                                      |                  |                    |                     |                 |
| 21. Assumo as responsabilidades pelos meus atos, não culpo os outros para justificar-me.                    |                  |                    |                     |                 |
| 22. Sinto que sou movido por minhas necessidades e não pelo que os outros querem.                           |                  |                    |                     |                 |
| 23. Não sinto medo ou insegurança quando meu chefe se aproxima para solicitar uma atividade.                |                  |                    |                     |                 |
| 24. Costumo agir com franqueza e com sinceridade independente da pessoa com a qual me relaciono.            |                  |                    |                     |                 |
| 25. Costumo fixar meu pensamento ao “que falta” sem atribuir valor ao que existe de bom em mim e no outro.  |                  |                    |                     |                 |

| Marque com um “x” a alternativa que melhor corresponde ao modo como você se comporta.                              | <b>4. Sempre</b> | <b>3. Às vezes</b> | <b>2. Raramente</b> | <b>1. Nunca</b> |
|--|------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| 26. Quando me comparo com outros colegas me sinto inferiorizada (o) ou costumo desvalorizar-me.                    |                  |                    |                     |                 |
| 27. Tenho dificuldade em ser verdadeiro com o outro.   |                  |                    |                     |                 |
| 28. Procuro desenvolver minha atividade sem pedir ajuda ao colega.   |                  |                    |                     |                 |
| 29. Tenho dificuldades para ouvir sobre o meu real desempenho no trabalho.   |                  |                    |                     |                 |
| 30. Manifesto minha opinião e idéias independentemente da concordância ou não do outro.                            |                  |                    |                     |                 |
| 31. Busco alternativas e soluções para situações desagradáveis e desafiadoras.                                     |                  |                    |                     |                 |
| 32. Deixo claro o que quero na equipe de trabalho.   |                  |                    |                     |                 |
| 33. Quando meu superior age com falta de respeito ou trata com ofensa, aceito passivamente.                        |                  |                    |                     |                 |
| 34. Tenho capacidade de prestar atenção às minhas posturas verificando se esta aproxima ou afasta do meu objetivo. |                  |                    |                     |                 |
| 35. Procuro o chefe para pedir o que considero justo no trabalho em vez de me queixar ou mostrar má vontade.       |                  |                    |                     |                 |
| 36. Tenho coragem de buscar novas oportunidades, caso me encontre infeliz no que faço.                             |                  |                    |                     |                 |
| 37. Sinto-me satisfeito em trabalhar nesta empresa   |                  |                    |                     |                 |
| 38. Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo nesta empresa.  |                  |                    |                     |                 |

Cadernos da



**SBDG**

**Sociedade Brasileira de  
Dinâmica dos Grupos**

90

---

Trabalhos apresentados por ocasião da conclusão do 124º  
Grupo de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos,  
realizado na cidade de Curitiba, PR,  
de 5 de agosto de 2005 a 26 de março de 2007.

*Coordenação:*  
Saara Hauber, Didata  
Laucemir Pessine, Especialista

Porto Alegre  
2007



# SBDG

**Sociedade Brasileira de  
Dinâmica dos Grupos**

---

Travessa La Salle, 75  
Bairro Menino Deus  
CEP 90130-120 Porto Alegre/RS  
Telefone: (51) 3028.9114 e 3061.9115  
E-mail: [sbdg@sbdg.org.br](mailto:sbdg@sbdg.org.br)  
Site: [www.sbdg.org.br](http://www.sbdg.org.br)

---

## CONSELHO DIRETOR

|  |   |
|--|---|
| Presidente                             | Samara M <sup>a</sup> M. Ferreira Costa e Silva |
| Vice-Presidente                        | Eliane de Melo Meira Rank                       |
| Diretor Administrativo-Financeiro      | Geime Rozanski                                  |
| Vice-Diretor Administrativo-Financeiro | Roberto Scola                                   |
| Diretora de Educação                   | Carmem Maria Sant'Anna                          |
| Vice-Diretor de Educação               | Marcel Paranhos Dias                            |

---

Os textos são de responsabilidade dos respectivos autores,  
não representando necessariamente  
o ponto de vista da SBDG.

---

*Editoração e gravação:*  
Suliani – Editografia Ltda.  
Fone/fax (51) 3384.8579 e-mail: [editor@suliani.com.br](mailto:editor@suliani.com.br)

---

## **NÚCLEOS**

### **Núcleo RS**

Gestor Geral: Mara Maru dos Santos  
Gestor Adm.-Financeiro: Suzana Zimmer  
Gestor de Eventos: Doralício Siqueira Filho  
Vice-Gestor de Eventos: André Beneduzi

### **Núcleo SC**

Gestor Geral: Emiliana Simas Cardoso da Silva  
Gestor Adm.-Financeiro: Carmem Sinzato  
Gestor de Eventos: João Carlos Machado  
Vice-Gestor de Eventos: Maria Alexandra Cardoso da Silva

### **Núcleo PR**

Gestor Geral: Helena M<sup>a</sup> França Sundin  
Gestor Adm.-Financeiro: Suely do Rocio Pucci  
Gestor de Eventos: Ercilia Silva  
Vice-Gestor de Eventos: Ana Silvia A. Borgo

### **Núcleo PA**

Gestor Geral: Mauro Nogueira de Oliveira  
Gestor Adm.-Financeiro: Rosa M<sup>a</sup> Campos de Souza  
Gestor de Eventos: Rosa Helena Gonçalves Moreira  
Vice-Gestor de Eventos: M<sup>a</sup> Zenaide Marques Pereira

### **Núcleo MS**

Gestor Geral: Maria Selma Perez  
Gestor Adm.-Financeiro: Luciana Rezende  
Gestor de Eventos: Miriam de Paula Junqueira Netto  
Vice-Gestor de Eventos: Márcia Fachini

### **Núcleo SP**

Gestor Geral: Genira Rosa dos Santos  
Gestor Adm.-Financeiro: Roberto Hirsch  
Gestor de Eventos: Erika Knoblauch  
Vice-Gestor de Eventos: Roberto Ambrósio



## **Apresentação**

Era uma vez...

peessoas diferentes, com diferentes histórias, aspirações, expectativas, anseios, desejos, características... com cores diferentes!

Juntaram-se e começaram uma jornada para vivenciar grupo, para experienciar o eu e o grupo e assim aprender sobre grupos.

Alguns ficaram em algum lugar desse universo de experiências e possibilidades...

Outros seguiram e ao longo de uma série de encontros descobriram o mistério da transformação da crisálida!

Puderam identificar o processo passo a passo, que a crisálida utiliza para transpor as tênues paredes que separam o local escuro e acomodado (porém vital!) do casulo, do espaço aberto para experiências desafiantes e enriquecedoras, onde se pode optar conscientemente sobre o tamanho do vôo que se quer alçar, onde, quando, com quem e para quê pousar e repousar.

Conhecer o dentro e o fora, criar alternativas.

Na vivência desse processo, certamente conheceram dúvidas, desejos antagônicos, descobertas.

Assim como a crisálida, puderam compreender que o casulo apertado e o esforço necessário para passar através da pequena abertura, é que mobiliza os recursos necessários para estar pronto para voar!

As aprendizagens desse grupo se expressam no conjunto dos trabalhos editados, com a apresentação de pesquisas sobre diferentes temas. Nestas construções, se experimentaram de outra forma como membros de um grupo, usufruíram de novos aprendizados que, registrados, podem servir de fonte para leitores interessados em conhecer mais sobre a dinâmica dos grupos.

Coordenadoras

LAUCEMIR PESSINE

SAARA HAUBER

## *Sumário*

---

Comunicação e relações interpessoais em *A Bolsa Amarela*:  
Empréstimos da literatura infanto-juvenil para a compreensão  
de fenômenos grupais

Christiana Maria Rodrigues  
Claudia Aparecida Savi  
Cristina de Sousa Beerends Yamada  
Eliza Swiech Távora  
Joanita A. Ramos

*The Beatles*: como se apresentam os fenômenos  
de coesão no grupo

Betina Corbellini  
Bruno Cherobim Parolin  
Fernanda Matucci  
José Alberto Salceda

A influência do comportamento do líder  
no desenvolvimento da equipe

Gilian Follador Santos  
José Henrique Möllmann  
Lícia Beletti  
Sandro Rogério Silva  
Tenice Terezinha Silvestre

A competitividade e o grupo

Adriana Siufi Samaan  
Patrícia Peres Borttoletto  
Regina Ivete da Costa Siqueira  
Silvana Lúcia Ferreira

## **Comunicação e relações interpessoais em *A Bolsa Amarela*:**

Empréstimos da literatura infanto-juvenil  
para a compreensão de fenômenos grupais

CHRISTIANA MARIA RODRIGUES  
CLAUDIA APARECIDA SAVI  
CRISTINA DE SOUSA BEERENDS YAMADA  
ELIZA SWIECH TÁVORA  
JOANITA A. RAMOS



**Resumo** – Pesquisa realizada em Curitiba no ano de 2007 e apresentada no Curso de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos (SBDG), relaciona o livro *A Bolsa Amarela*, de Lygia Bojunga, às teorias sobre dinâmica dos grupos. Investiga se os fenômenos grupais são facilmente identificáveis na obra e até que ponto um texto literário classificado como infanto-juvenil pode contribuir para a compreensão de fenômenos relativos a comunicação e a relação interpessoal. Fundamenta-se nas teorias ligadas a processos grupais, sobretudo nos estudos de Kurt Lewin e seus seguidores, no âmbito da Psicologia Social e nas teorias da leitura e da recepção, enfatizando o pensamento difundido a partir dos estudos culturais. Por meio de pesquisa qualitativa, identifica na obra aspectos explorados pelas teorias de dinâmicas dos grupos quanto a comunicação e autenticidade, confirmando a importância da literatura, tanto como “espelho” das representações sociais, quanto como instrumentos de facilitação da compreensão da realidade. Ressalta que, para que não se crie resistência à leitura e esta possa ser experimentada como atalho cognitivo ao conhecimento sobre comportamento nos grupos é necessário que se leve em conta o tipo de comunicação humana envolvido na mediação, e que haja, por parte do leitor-receptor-aprendiz, um repertório de saberes ligados à dinâmica dos grupos, ou uma predisposição à aquisição desses saberes de forma integrada à leitura da literatura.

**Palavras-chave** – A Bolsa Amarela. Literatura. Interpessoal. Comunicação. Grupos.

## SUMÁRIO

|          |   |    |
|----------|---|----|
|          | <b>Considerações preliminares</b> .....                             | 4  |
| <b>1</b> | <b>Introdução</b> .....   | 4  |
| <b>2</b> | <b>Kurt Lewin e o nascimento do termo “dinâmica de grupo”</b> ..... | 6  |
| 2.1      | O sujeito e a socialização .....                                    | 11 |
| <b>3</b> | <b>Schutz e as três necessidades na relação interpessoal</b> .....  | 11 |
| <b>4</b> | <b>A comunicação: algumas abordagens</b> .....                      | 12 |
| 4.1      | Da relação entre comunicação humana e poder.....                    | 14 |
| 4.2      | Sobre a pragmática da comunicação humana .....                      | 14 |
| 4.3      | Comunicação, leitura e teorias da recepção .....                    | 15 |
| <b>5</b> | <b>Apresentação da obra – sinopse do livro</b> .....                | 17 |
| 5.1      | O encanto de <i>A Bolsa Amarela</i> : detalhamento do enredo.....   | 17 |
| <b>6</b> | <b>Análise: a relação entre as teorias e o enredo</b> .....         | 23 |
| <b>7</b> | <b>Considerações finais</b> .....                                   | 29 |
|          | <b>Referências</b> .....  | 31 |

## CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Quando este grupo pela primeira vez se reuniu em torno de um projeto de conclusão de curso, as intenções não tinham norte. Nenhuma paixão aflorada, mas uma curiosidade central em torno de comunicação, poder e liderança.

À medida que avançava a pesquisa bibliográfica e quando, na elaboração do projeto, procurávamos delimitar o tema, fomos percebendo que no detalhe é que a abrangência e nossas expectativas iam ganhando força. Levantamos possibilidades desde interpretação de filmes à observação de grupos e aplicação de questionários. Foi então que *A Bolsa Amarela* surgiu. Fomos brindadas pela riqueza de seu conteúdo e a amplitude de possibilidades que esta obra nos concedia para servir de pano de fundo à interpretação dos fenômenos grupais.

O “como” nos encantou tanto, que dedicamos várias reuniões de estudo simplesmente a explorar a gama de temas ligados à dinâmica dos grupos, presente na obra. Empolgamo-nos mais ainda por se tratar da avaliação de uma obra literária. Haja vista ao fato de que a opção de uso de uma obra cinematográfica como elemento de provocação à expressão das representações que serão objeto de pesquisa é amplamente disponível. A importância dos meios audiovisuais de comunicação vem crescendo, desde meados do último século. Tanto como “espelhos” das representações sociais, localizadas em determinadas épocas e culturas, quanto como instrumentos de facilitação dos processos de compreensão da realidade. Por que não utilizar então um recurso literário? E aflorou o entusiasmo, essencial no desenvolvimento de qualquer tarefa. Interesse e comprometimento em torno de um objetivo comum.

Restava-nos focalizar um tema, diante de tantos aspectos que poderiam ser abordados. Resgatamos nossas intenções iniciais, previamente direcionadas para liderança e naturalmente o tema *Comunicação* foi selecionado.

Passamos a enxergar as bases das relações humanas e conseqüentemente das dinâmicas dos grupos às luzes do aspecto comunicação. Uma “moeda de troca” de qualquer relacionamento, seja ela verbal ou não verbal, cognitiva ou afetiva.

Queremos agora dividir o resultado deste nosso “passeio” através deste universo, tentando reproduzir os ensinamentos de Kurt Lewin, sob o olhar de Gerardo B. Mailhiot (1985), guias centrais desta nossa jornada de conclusão da formação.

## 1 INTRODUÇÃO

Poderiam as situações apresentadas em um livro de literatura dita infanto-juvenil ajudar o leitor a compreender os fenômenos que permeiam as relações dos indivíduos em grupo? Partindo desta curiosidade inicial, este trabalho procura identificar, no livro *A Bolsa Amarela*, de Lygia Bojunga, fenômenos grupais relacionados à comunicação e à relação interpessoal, que possam ser associados às noções de dinâmica dos grupos difundidas a partir dos estudos empreendidos pelo teórico Kurt Lewin no âmbito da Psicologia Social, na época da Segunda Guerra Mundial.

Para que se compreenda melhor este propósito, é necessário pontuar as razões para certas escolhas, iniciando com a opção pela literatura infanto-juvenil. Pressupomos que a maioria dos que podemos chamar “leitores” de literatura já se deparou com um livro que parece contar sua estória ou de momentos e passagens que os fazem refletir sobre

suas atitudes presentes e passadas e alterar, conscientemente ou não, atitudes futuras. Pressupomos, também, que a aprendizagem da convivência e a compreensão do funcionamento dos grupos, seja familiar, de lazer, de trabalho ou outros, começa na infância, quando a criança vivencia suas primeiras experiências de socialização (na família, entre os colegas da escola, etc.).

Considerando que a literatura é um dos canais pelos quais a criança vai construindo a sua aprendizagem sobre grupo, por meio do imaginário, da identificação com os personagens, constatamos a importância de que se comece a analisar como a literatura pode educar para a vida em grupo – o que não significa, absolutamente, reduzir a obra literária a um instrumento de didatismo, em procedimentos semelhantes ao uso das “fichas de leitura”, tão criticadas por transformarem o potencial prazer literário em obrigação e, assim, afastarem o leitor, ao invés de aproximá-lo do livro.

Ao contrário, este estudo se apóia na premissa de reconhecimento da natural importância da literatura na formação dos sujeitos, pelo simples fato de sensibilizar o leitor, de despertar o seu imaginário, de colocá-lo em contato com a sua própria subjetividade e a subjetividade do outro, incluindo a do autor. Daí, a opção pelo livro *A Bolsa Amarela*, em que a personagem principal, Raquel, é também criadora de literatura e criadora de sua própria autenticidade, na medida em que processos grupais vividos de forma frustrante pela protagonista no ambiente familiar, vão sendo recriados com a ajuda de personagens do seu universo imaginário.

*A Bolsa Amarela* faz parte da obra de Lygia Bojunga, a primeira autora fora do circuito Europa – EUA a receber o prêmio Hans Christian Andersen, de literatura infanto-juvenil. O livro também foi ganhador do prêmio *O Melhor para Criança*, da Fundação Nacional do Livro Infantil (FNLIJ) e incluído na lista de honra do Internacional Board on Books for Young People (IBBY). O texto se presta a esta pesquisa, não apenas pelo reconhecimento que o afasta de quaisquer suspeitas quanto à qualidade literária, mas sobretudo por apresentar um grande número de situações de grupo e personagens que vivenciam a convivência e os conflitos com grande intensidade.

Perguntamo-nos, a partir dessa obra, até que ponto um texto literário classificado como infanto-juvenil no meio editorial, poético, pode contribuir para a compreensão dos fenômenos grupais. Buscamos saber, também, se os fenômenos grupais são facilmente identificáveis em um texto desse gênero.

Nossa hipótese é de que essa obra considerada infanto-juvenil, na sua linguagem acessível proveniente de uma abordagem leve, não didaticamente estruturada, pode servir de atalho cognitivo para a compreensão de fenômenos grupais em que os personagens, seus sentimentos e emoções não estão limitados à faixa etária.

Na trajetória até as considerações finais deste estudo, trafegamos por uma investigação de natureza básica, com a proposta de gerar novos conhecimentos, úteis no campo dos estudos relacionados à comunicação – inseparável das questões de poder – e às relações interpessoais. Optamos pela abordagem qualitativa que, como se sabe, é basicamente descritiva. Ou, nas palavras de Godoy (1995, p. 58), procura "compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo".

O experimento consistiu na leitura, interpretação e análise da obra *A Bolsa Amarela* para encontrar, nas histórias vividas pelos personagens, formas representativas de interpretação de fenômenos grupais, exercitando a aplicação das teorias de grupo relacionadas à comunicação humana.

O objetivo exploratório foi complementado pelo estudo bibliográfico e discussão das diversas visões que surgiram, a partir das experiências pessoais dos integrantes do

grupo de pesquisa, na interpretação das personagens, situações e leituras da realidade apresentadas na obra.

Para fundamentar teoricamente a pesquisa recorreremos às formulações teóricas ligadas a processos grupais e às teorias que tratam do leitor de literatura – teorias da leitura e da recepção – de modo que se possa compreender os processos por que os sujeitos chegam às significações na sua relação com a obra ficcional. Buscando a compreensão dos fenômenos de grupo, elegemos a leitura que Gérald Bernard Mailhiot (1985) faz dos estudos de Kurt Lewin, sem, contudo, desprezar a existência de outras contribuições, como, por exemplo, as de Watzlawick, Beavin e Jackson (1993), da Escola de Palo Alto, sobre pragmática da comunicação humana. Os estudos das teorias da leitura e das teorias da recepção, entre os culturalistas, também foram relevantes neste trabalho.

Após os apontamentos teóricos que fundamentam a pesquisa, a obra *A Bolsa Amarela* é apresentada primeiro de modo sinóptico, apenas para situar o leitor no enredo. Em seguida, ela é percorrida mais detalhadamente, com a identificação de fenômenos grupais e o estabelecimento de sua relação com as teorias de dinâmica dos grupos. Além de identificar e selecionar exemplos vividos pelos personagens, capazes de ilustrar a análise de aspectos de fenômenos grupais, ousamos pretender, com este trabalho, levantar discussão sobre as possibilidades de reflexão sobre dinâmica dos grupos, a partir do texto literário.

## 2 KURT LEWIN E O NASCIMENTO DO TERMO “DINÂMICA DE GRUPO”

O ser humano é ao mesmo tempo um ser sociável e um ser socializado, simultaneamente um sujeito que necessita comunicar-se com seus pares e, parte de uma sociedade que ele queira ou não, o forma e o controla. A história de vida de cada pessoa é a história de pertencer a inúmeros grupos sociais. É através dos grupos que as características sociais mais amplas agem sobre o ser humano. Na família, o indivíduo é iniciado na convivência em grupo e esse aprendizado possibilitará seu ingresso em outros grupos sociais e sua participação nas determinações que agem sobre ele.

O grupo familiar é, portanto, um estágio de preparação para relações sociais mais amplas. A preparação do indivíduo significa, ao longo de sua existência, “que irá internalizar, apropriar-se da realidade objetiva” (Oliveira, 1995), e esta será fundamental na sua formação psíquica, um processo permanente de construção. Ao nascer, o homem entra num mundo social, numa realidade objetiva formada por um modo de organização política, econômica e jurídica da sociedade, de uma cultura que é produto da construção humana.

Historicamente, o estudo de grupo está associado à Psicologia e à Sociologia, tendo sido atribuído geralmente a Kurt Lewin o marco inicial dos estudos dos pequenos grupos. No livro *Problemas de Dinâmica de Grupo*, editado em 1948 nos Estados Unidos, Lewin analisa o funcionamento dos grupos tendo como base a sociedade americana e a sociedade alemã. A partir das relações intergrupais, como Lewin denomina as relações dos indivíduos no grupo e dos grupos entre outros grupos, o autor tenta explicar a formação e o funcionamento das duas culturas.

Esse prussiano nascido em 1890 é considerado o pioneiro na testagem de hipóteses e formulação de teorias sobre a dinâmica dos grupos. Requereu o grau de Ph.D. em 1914, no início da Primeira Guerra Mundial e, dois anos depois, o obteve pela Universi-



dade de Berlim. Sendo judeu, teve de migrar para os Estados Unidos em 1933, tornando-se cidadão americano em 1940.

Enquanto esteve na Universidade de Berlim, Lewin “achou que muitos dos cursos da tradição principal de psicologia eram irrelevantes e estúpidos”, conforme descreve Hothersall (1995, p. 239). Seu pensamento estava mudando para enfatizar problemas psicológicos sociais. Cunhou o termo “espaço de vida”, que foi amplamente difundido, assim como seus trabalhos em dinâmica de grupo. A partir das suas idéias foram desenvolvidos os grupos de treinamento (*t-groups*). A ele se atribui também a inserção, no vocabulário científico, da expressão “dinâmica de grupo”.

Oito, dos seus vinte e cinco anos de carreira universitária, Lewin ofereceu à psicologia social, investigando aspectos psicológicos dos fenômenos de grupo. Sua preocupação tinha um caráter empírico-teórico, combinando a ação e as teorias sociais. O desejo de aplicar a psicologia aos problemas de sociedade o motivou à implantação do Centro de Pesquisa em Dinâmica de Grupo do MIT – *Massachusetts Institute of Technology*. Diz Marrow (1969, p. 183): “A criação de uma teoria empiricamente verificável, Lewin sabia, era a essência de ciência; então, a pesquisa deve ser guiada pela necessidade para desenvolver um conceito integrado dos processos de vida do grupo”. Variáveis de coesão, processos de decisão, padrões grupais, motivação, participação, processo decisório, liderança, pressões e tensões, entre outros fatores, foram analisados a partir do estudo dos pequenos grupos.

Nos Estados Unidos, Kurt Lewin prestou especial dedicação ao estudo da psicologia dos judeus, como grupo étnico, procurando compreender como os tratamentos dados a eles pelos nazistas alemães deixaram traumas.

Lewin procura compreender e encontrar uma interpretação científica para o que sofreu: seres humanos que pelo fato de pertencerem a um determinado grupo étnico, vivem em uma insegurança permanente e dependem das variações do clima político das comunidades humanas nas quais procuram se integrar (Mailhiot, 1985, p. 29).

Depois da psicologia das minorias judias, o teórico judeu passa a se dedicar à psicologia dos grupos minoritários, questionando o que havia sido construído até ali, nas teorias e metodologias da psicologia social. Parte, então, para uma concepção pessoal da investigação em psicologia dos grupos, que o leva à conclusão de que a validade da pesquisa científica, no campo da psicologia das relações intergrupais, tem de ser contextualizada na sociedade global, na qual os fenômenos de grupo se apresentam. Desse modo, põe o contexto sócio-cultural num lugar de valorização para o entendimento das interações e interdependências que todas as minorias estabelecem em relação aos grupos que as discriminam (Mailhiot, 1995).

Não se pode esquecer, no histórico de Kurt Lewin, a sua participação como um dos teóricos precursores do gestaltismo – escola psicológica que propõe apreender os fenômenos em sua totalidade, sem dissociar os elementos do conjunto em que eles se integram e fora do qual perdem o significado. Nem se deve desprezar que sua psicologia social, ora tendo como centro o estudo do desenvolvimento da personalidade, ora centrada sobre os pequenos grupos, se elabora, se articula e se edifica a partir de postulados gestaltistas, tendo aqui a chave de suas opções metodológicas. No plano dos objetos, Lewin opta muito cedo por uma exploração sistemática e exclusiva dos micro-fenômenos de grupos. Para ele, os pequenos grupos constituem as únicas totalidades dinâmicas acessíveis à observação e conseqüentemente à experimentação científica. No plano dos méto-

dos Lewin introduz o que ele chama de *pequenos grupos-testemunhas*, ou seja, indivíduos que, recebendo uma formação especial, constituem em seguida, no meio social, aquilo que Lewin chamará de átomos sociais radioativos. Por sua presença no interior do fenômeno de grupo a ser estudado, eles se tornam os elementos indicados para provocarem modificações completas de estrutura de uma situação social e atitudes coletivas que lhe correspondem (Mailhiot, 1995).

Para Lewin, segundo destaca Mailhiot (1995), as atitudes coletivas encontram-se no início e no fim do encadeamento dos fenômenos dinâmicos que produzem os comportamentos de grupo. Em outras palavras, Lewin sugere que toda situação social pode ser percebida e concebida como constituindo uma cadeia de fenômenos cuja resultante seria os comportamentos de grupo. No início e no final desta cadeia encontrar-se-iam as atitudes coletivas.

A cadeia a que Lewin se referiu pode ser decomposta em vários tempos: primeiro, ao nível da percepção, em seguida ao nível do comportamento. Ao nível da percepção, as atitudes comuns a um grupo, suas atitudes coletivas, seus esquemas mentais e seus esquemas afetivos de adaptação à situação social determinam a perspectiva geral na qual os membros do grupo percebem o conjunto de uma situação. Ao nível do comportamento, os esquemas coletivos e as atitudes pessoais estão presentes no campo dinâmico, enquanto constituem uma inclinação para certos tipos de comportamento no grupo. Esta inclinação, por sua vez, ou cria uma atração por certos aspectos da situação ou uma repulsa em direção a outros aspectos ou regiões dela. Estamos falando, segundo Lewin, dos vetores de comportamentos que são as direções, as orientações dadas a um comportamento, ou, nos casos opostos, constituem barreiras mais ou menos impermeáveis que dificultam a expressão de si (Mailhiot, 1985).

As pessoas, os objetos, as instituições, os grupos e os acontecimentos sociais são elementos das situações sociais que têm, entre eles, relações dinâmicas cujo conjunto determina a estrutura de campo social.

O conjunto de seus conceitos sobre espaço de movimento livre, espaço de vida, região, forças de campo (motivos que dependem das pressões de grupo), barreiras (obstáculos à ação individual, resultantes de restrições do grupo) ou locomoção (mudança da posição do indivíduo em relação ao grupo), atmosfera, decisão e sentimento de grupo, entre outros, foi chamado de Teoria de Campo. Abaixo seguem conceitos utilizados por Lewin (apud Mailhiot, 1985) para explicar a Teoria de Campo:

a) Totalidade dinâmica: para Lewin, todo conjunto de elementos interdependentes constitui uma totalidade dinâmica. Se os grupos são sempre totalidades dinâmicas, as totalidades dinâmicas estão longe de serem exclusivamente grupos. Por exemplo, cita Mailhiot (1985), a personalidade é uma totalidade dinâmica na medida em que pode ser considerada como um complexo de sistemas, de formas e de processos psíquicos.

b) Eu Social: é a área intermediária entre o *eu íntimo* e o *eu público*, onde o indivíduo “decide” como vai atuar em um grupo. O eu (a que ele prefere chamar *self* em vez de *ego*) revela-se em relação às realidades sociais como um sistema de círculos concêntricos. Ao centro, encontra-se um núcleo constituído de o *eu íntimo*: este núcleo é dinâmico e formado por valores para ele fundamentais, aqueles valores aos quais o indivíduo consagra a maior importância. Em torno deste núcleo central, está a região intermediária que Lewin chama de “eu social”: o eu social engloba os sistemas de valores que são partilhados com certos grupos, por exemplo, os valores de classe, os valores profissionais. Na periferia da personalidade encontra-se situado o *eu público*. Do mesmo modo que o eu

íntimo é um eu fechado, este outro é um eu aberto. O eu público é a região mais superficial de uma personalidade, aquela que está engajada nos contatos humanos ou nas tarefas em que apenas os automatismos são suficientes ou são exigidos. É neste nível que se implicam aqueles que participam de fenômenos de massa. É geralmente também neste nível que muitos indivíduos integram-se em situações de trabalho que somente a periferia de seu ser é engajada.

c) Campo social: é uma totalidade dinâmica, formada por entidades sociais coexistentes, não necessariamente integradas. Assim podem coexistir no interior de um mesmo campo social, grupos, subgrupos, indivíduos separados por barreiras sociais ou ligados por redes de comunicação. O campo social para Lewin é uma *gestalt*.<sup>1</sup> Desta conceituação surgem, nos estudos de Lewin, suas primeiras hipóteses sobre a dinâmica dos pequenos grupos (Mailhiot, 1985).

- O grupo constitui o terreno sobre o qual o indivíduo se mantém, podendo ser firme, frágil, móvel, fluído ou elástico. Sempre que uma pessoa não consegue definir claramente sua participação social ou não está integrada em seu grupo, seu espaço vital ou sua liberdade de movimento no interior do grupo serão caracterizados pela instabilidade e pela ambigüidade;
- O grupo é para o indivíduo um instrumento (para satisfazer suas necessidades psíquicas ou aspirações sociais);
- O grupo é uma realidade da qual o indivíduo faz parte, mesmo aqueles que se sentem ignorados, isolados ou rejeitados. Deste modo, cada vez que o grupo ou grupos do qual o indivíduo faz parte, nominalmente ou artificialmente, sofre modificações em suas estruturas ou em sua dinâmica, seja por processos de crescimento, de separação, de diferenciação, de integração, de regressão ou de desintegração, ele se ressentirá necessariamente dos contragolpes. Seus valores, suas necessidades, suas aspirações, suas expectativas aí encontram gratificações ou frustrações. A dinâmica de um grupo tem sempre um impacto social sobre os indivíduos que o constituem;
- O grupo é para o indivíduo um dos elementos determinantes de seu espaço vital, esta parte do universo social que lhe é acessível.

Com base em sua interpretação da realidade, em seus experimentos com grupos e em seu corpo de *teoria de campo*, Lewin passa a tratar da dinâmica das mudanças culturais de indivíduos, grupos e nações, segundo ele, para a “construção de um mundo de paz, que seja pelo menos merecedor da denominação de melhor do que antes” (Lewin, 1973). A adaptação social consiste em concluir esta superação, em atualizar suas aspirações e suas atitudes, em atingir seus objetivos pessoais, sem nunca forçar nem romper os laços funcionais com a realidade coletiva ou o campo social em que o indivíduo se insere e que constitui o fundamento de sua existência.

Como excelente gestaltista, Lewin (apud Mailhiot, 1985) conclui que a mudança social para operar exige que sejam modificadas as relações dialéticas que unem os três elementos seguintes:

- a) as estruturas da situação social;
- b) as estruturas das consciências que vivem nesta situação social;
- c) os acontecimentos que surgem nesta mesma situação social.

---

<sup>1</sup> Todo irreduzível aos subgrupos que nele coexistem e aos indivíduos que ele engloba.

Para Lewin (apud Mailhiot, 1985), a mudança social implica em uma modificação do campo dinâmico no qual o grupo se encontra. Conforme estas modificações ocorram ou não, o observador-participante citado anteriormente, pode identificar três tipos de fenômenos distintos em relação à mudança social.

- Neste caso não ocorre mudança, os grupos não sentem necessidade, não experimentam nenhum desejo, nenhuma aspiração a evoluir, a mudar, São grupos conformistas que se comprazem nas percepções estereotipadas da situação social e cujas atitudes coletivas e comportamentos de grupo são determinados e condicionados por preconceitos.
- No caso que segue, a mudança social tem pouca ou nenhuma possibilidade de se operar. A mudança social é iniciada e desejada pelos elementos não-conformistas do grupo. Mas estes últimos encontram resistências da parte dos membros do grupo que têm interesses investidos no status quo. Os elementos conformistas freiam então ou tentam contrariar as tentativas de mudança. Nenhuma mudança social se opera então, como os elementos não conformistas estão em minoria, as mudanças sociais não se operam senão lentamente e na superfície, em razão de suas resistências à mudança.
- Enfim o caso dos grupos não-conformistas no interior dos quais a totalidade ou a minoria dos membros experimenta e sente uma inclinação para a mudança. Nestes grupos, as percepções de grupo são polarizadas por uma aspiração dos membros em crescer e em superar a si mesmo como grupo. Nestes grupos as estruturas formais são flexíveis e funcionais. Elas favorecem entre eles relações interpessoais, laços de interdependência e interações cada vez mais dinâmicos.

Uma das últimas formulações de Kurt Lewin (apud Mailhiot, 1985) dizem respeito à pesquisa-ação. Para ele, a pesquisa em psicologia social deve ser uma ação social. Ela deve operar-se em pequenos grupos engajados em problemas sociais reais e preocupados em se reestruturar para, de modo mais funcional, se inserirem na situação social onde procuram atingir seus objetivos, assim como ser realizada por pequenos grupos-testemunhas, compostos de experimentadores que estejam engajados e motivados em relação a mudanças sociais que querem introduzir.

Segundo Lewin (apud Mailhiot, 1985) a experimentação em psicologia social deve realizar-se em três etapas essenciais, que consistem no levantamento ou análise das percepções de grupo que caracterizam os indivíduos, os subgrupos e o grupo. Em seguida trata-se de deduzir, de prever ou de derivar destas análises, conjeturas a possível evolução destas percepções de grupo, para que depois se possa descobrir e prever novos modos de comportamentos grupal que estarão em harmonia com a reestruturação das percepções de grupo.

A experimentação em psicologia social por meio da pesquisa-ação permite aos pesquisadores encontrar no campo, por ocasião de uma ação social, boas condições para descobrir as constantes e as variáveis em jogo na transformação de um grupo.

## 2.1 O sujeito e a socialização

Lewin (1973) procura a explicação dos fenômenos de grupos nas múltiplas interações que se produzem entre os elementos da situação social presente e não na natureza de cada um de seus elementos. Refere que a situação do grupo é percebida pelo indivíduo de acordo com seus desejos, necessidades e expectativas, mas o estado de espírito é determinado pelo ambiente social naquele momento, podendo gerar boa ou má vontade. É na relação entre as atitudes dos indivíduos e o conteúdo mental do ambiente que se cria o clima do grupo. Ou seja, o comportamento de um indivíduo não depende inteiramente da sua situação presente. Seu humor é profundamente afetado pelas suas esperanças e desejos e pela sua maneira de ver seu passado.

A criança nova não distingue de fatos, esperanças de expectativas. A criança pequena vive no presente; sua perspectiva de tempo inclui somente o passado e o futuro imediatos. Esta restrição da perspectiva de tempo é característica do que geralmente se denomina “comportamento primitivo”.

A dimensão tempo do espaço de vida de uma criança cresce com o aumento em idade; cada vez maior número de fatos do futuro e do passado distantes afetam o comportamento presente. Durante o desenvolvimento se verifica uma ampliação da perspectiva de tempo. O desenvolvimento normal traz consigo, além disso, uma maior diferenciação das dimensões realidade – irrealidade do espaço de vida.

A moral e a felicidade de um indivíduo parecem depender mais do que ele espera do futuro, do que do agradável ou desagradável da situação presente. O conjunto constituído pelo modo do indivíduo ver seu futuro e seu passado psicológicos existindo num determinado momento pode ser denominado “perspectivas de tempo”. Além disso, deve-se distinguir a dimensão de realidade – irrealidade dentro do espaço de vida psicológico. O nível de realidade do passado, presente e futuro psicológico corresponde a uma situação como realmente existiu, existe e existirá de acordo com a crença do indivíduo.

## 3 SCHUTZ E AS TRÊS NECESSIDADES NA RELAÇÃO INTERPESSOAL

A partir dos estudos de Lewin, o psicólogo americano W. C. Schutz (apud Mailhiot, 1985) elabora sua teoria sobre as *necessidades interpessoais*. Considera que os membros de um grupo não se integram efetivamente até o momento em que tenham satisfeitas três necessidades: de inclusão, de controle e de afeição.

A primeira, necessidade de inclusão, é experimentada pelo sujeito assim que entra em contato com o restante do grupo. O indivíduo precisa sentir-se aceito, acolhido e valorizado pelos demais membros do grupo ao qual se une. O sentimento de inclusão surge quando o indivíduo se percebe como efetivo participante de cada fase de processo decisório no grupo (Schutz apud Mailhiot, 1985).

De acordo com o grau de maturidade social de cada indivíduo, varia seu nível de socialização, sendo que a necessidade de inclusão é fator determinante de atitudes em grupo mais ou menos evoluídas. Segundo Schutz (apud Mailhiot, 1985), somente os sujeitos mais bem socializados conseguem, em suas relações interpessoais, a satisfação adequada da sua necessidade de inclusão, equilibrando autonomia e interdependência nas atitudes relacionadas aos demais membros do grupo.

O mesmo autor explica a necessidade de controle como a definição de cada membro, para si mesmo, das próprias responsabilidades no grupo e também das responsabilidades que pertencem aos outros membros. É a necessidade de se sentir responsável por aquilo que constitui o grupo: configuração, atividades, objetivos, evolução. É o desejo e o sentimento que tem todo integrante, de que a necessidade e o funcionamento do grupo não fuja inteiramente de seu controle.

Finalmente, a necessidade interpessoal de afeição completa a classificação elaborada por Schutz (apud Mailhiot, 1985), seguidor de Kurt Lewin. Mas as relações interpessoais não podem progredir no sentido de uma integração definitiva se houver, entre os membros, fontes de bloqueios e de filtragens em suas comunicações, como se verá no tópico seguinte, sobre comunicação humana.

#### 4 A COMUNICAÇÃO: ALGUMAS ABORDAGENS

A autenticidade na comunicação interpessoal é um fator determinante na constituição e no movimento de um grupo (Lewin apud Mailhiot, 1985). A comunicação funciona como um mecanismo de permissão para o relacionamento interpessoal. A transformação de pessoas e de realidades só é possível, via comunicação, pela qual transitam idéias, sentimentos e experiências.

Com os estudos de Kurt Lewin, os conceitos da dinâmica de grupo avançaram na definição dos cinco componentes essenciais da comunicação (Lewin apud Mailhiot, 1985):

- a) emissor: aquele toma a iniciativa da comunicação e cujo papel exige a percepção dos critérios de aceitação pelo outro;
- b) receptor: aquele a quem se dirige a mensagem e de quem se espera sintonia com o emissor;
- c) mensagem: o conteúdo da comunicação;
- d) código: grupo de símbolos utilizados na elaboração da mensagem, de modo que faça sentido para o receptor;
- e) destaque ou camuflagem: decisões que o emissor toma quanto ao conteúdo e código utilizado na comunicação.

A evolução das teorias que tratam de comunicação – sobretudo num sentido mais amplo, envolvendo a comunicação de massa e o uso de novas tecnologias – levam a admitir a existência de caos teórico nessa área e a impossibilidade de se falar em receptor e emissor, tal a complexidade envolvida na relação – não mais linear, mas circular – entre os diversos elementos da comunicação. Ou, nas palavras de *Ciro Marcondes Filhos* (1998, p. 6): “Hoje se fala nas próprias mensagens como agentes, atuando em sistemas interativos e virtuais como produtoras de outras mensagens e sentidos. Dos velhos conceitos nada mais é utilizável”.

Entretanto, quando se trata de comunicação interpessoal, a antiga classificação de Lewin ainda parece útil na tentativa de compreender as facilidades e dificuldades com as quais os indivíduos se deparam no complexo sistema, que pode ser chamado de grupo.

De acordo com Lewin (apud Mailhiot, 1985) e seus seguidores, quando um ou mais componentes daquela classificação é inadequado ou ineficiente, há o risco de não ocorrer uma comunicação eficaz. Além deles, deve-se considerar a realidade em que a

comunicação está inserida. Não há como supô-la no vazio, mas num ambiente, numa situação, num momento.

O comportamento é fruto da interação dos indivíduos, como Lewin (apud Mailhiot, 1985) difunde em seus escritos, e, portanto, convém refletir ainda sobre fatores ou variáveis de um grupo que podem interferir na comunicação, repercutindo sobre o agir, o pensar e o sentir de seus membros. Um desses fatores é grau de proximidade, ou distanciamento, que os integrantes do grupo mantêm entre si, no aspecto físico e psicológico. Para ilustrar a relatividade dessas distâncias, basta pensar no correio eletrônico, que liga pessoas a milhares de quilômetros de distância.

Contudo, se a distância física não impede que a comunicação flua, a proximidade física ou o acesso seguro entre membros de um grupo também não garante a comunicação eficaz. É necessário que os envolvidos estejam abertos e predispostos ao canal comunicativo. Ou seja, que não haja distância psicológica entre os interlocutores, pois sem receptividade às mensagens emitidas as vias de acesso de nada servem: “o outro é percebido como incompatível. Por isso, é mantido à distância e a comunicação com ele é considerada como impossível de ser estabelecida” (Mailhiot, 1985, p. 74).

Segundo Bavelas (apud Mailhiot, 1985, p. 75) “quanto mais forem espontâneas as vias de acesso ao outro e menos formais os canais de comunicação, mais a comunicação com ele tem possibilidade de tornar-se adequada e autêntica”.

Entre as interferências na comunicação apontadas nas pesquisas sobre dinâmica de grupos, estão fenômenos chamados de bloqueios e filtragens. No primeiro caso, há uma interrupção da comunicação que cessa sua continuidade. No segundo, apenas parte da mensagem – relativa ao que se sente, pensa ou sabe – é comunicada.

Esses dois fenômenos são típicos de modelos autocráticos de comunicação e podem ser provisórios ou permanentes. Quando provisórias, as filtragens correm o risco de se estruturarem com frequência, tornando as mensagens reticentes e restritas, degenerando a comunicação aos poucos, diferentemente dos bloqueios, que permitem o restabelecimento do canal de comunicação, permitindo um clima mais autêntico e aberto.

Quando os bloqueios e filtragens se tornam permanentes, então a comunicação é profundamente atingida, causando conflitos e tensões, perturbando as percepções de si e dos outros, tornando falsas as atitudes e comportamentos. Como conseqüências, observam-se os mal entendidos, os equívocos e os ressentimentos que são condições comuns às relações com problemas de comunicação (Mailhiot, 1985).

Os fenômenos já mencionados, filtragem e bloqueio, ocorrem com frequência nas relações de sentido único – de cima para baixo – e se originam devido à relação de poder estabelecida, a qual se caracteriza pela figura do soberano que acaba neutralizando os demais por sua postura dominadora. O autocrata, em posse de seu poder, esquece completamente da existência das outras pessoas, a ponto de colocar seu interesse acima de qualquer outro, e responde a qualquer tentativa de torná-lo consciente com hostilidade. Observa-se, também, nesse tipo de relação, que o autocrata toma todas as decisões de seu próprio interesse e assume sozinho o controle de tudo, desencorajando a expressão das demais pessoas. Assim, aqueles que vivem com esse tipo de relação, tendem a se calar ou se omitir ou, ainda, selecionam apenas parte do que sentem, sabem ou querem para não conflitar com as ilusões que o autocrata precisa manter (Mailhiot, 1985).

#### 4.1 Da relação entre comunicação humana e poder

A comunicação possui um papel importante nas relações de poder, entendido por Bordenave (1986) como a função regulatória, que é a capacidade de controlar o comportamento do(s) outro(s). Ou, nas palavras amplamente citadas de Max Weber (1864-1920): poder é “a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas”.

O uso da comunicação com a intenção de manipular pode criar duas realidades diferentes: uma objetiva, “verdadeira”, autêntica, e a outra “reconstruída” pelo discurso ou modelo de alguém. Se a comunicação é o poder de modificação de significados, então ela é capaz de colaborar na transformação de crenças, valores e comportamentos (Bordenave, 1986). Daí o imenso poder vindo da comunicação.

Galbraith, no livro *Anatomia do Poder* (1986), chama a atenção para o fato de que “raramente se trata de como a vontade é imposta”, referindo-se a modalidades como castigo, promessa de recompensa pecuniária, exercício de persuasão, que levam as pessoas a abandonarem suas preferências e aceitarem as de outros. Mas qualquer que seja essa forma, a comunicação está presente. E ela é especialmente importante nos casos em que o uso do poder depende de ele estar oculto, de a submissão não ser evidenciada.

Esse autor destaca que há três instrumentos para manejar o poder ou exercê-lo e três instituições que outorgam esse direito. Ele classifica assim os instrumentos do poder (p. 4-6):

- a) Poder condigno: obtém submissão por uma alternativa desagradável ou dolorosa;
- b) poder compensatório: conquista submissão oferecendo recompensa positiva – algo de valor – ao que se submete. Um elogio é forma de poder compensatório, assim como o salário. (No poder compensatório, como no condigno, o indivíduo que se submete, em geral, está ciente de sua submissão).
- c) poder condicionado – exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. A persuasão, a educação ou o compromisso social com o que parece natural, apropriado ou correto leva o indivíduo a se submeter à vontade alheia.

Tendo conhecido o poder de perto, como assessor do Presidente John Fitzgerald Kennedy, nos Estados Unidos, esse autor aponta para a personalidade (liderança), a propriedade e a organização, como as três fontes de poder. A partir dos apontamentos dele, podemos pressupor que a comunicação pode ser associada mais intimamente ao poder condicionado e ao poder compensatório, e que a personalidade é a fonte de poder que está mais diretamente ligada à comunicação, podendo ser instrumento de conquistas de outras fontes: organização e propriedade.

#### 4.2 Sobre a pragmática da comunicação humana

Os autores do livro *Pragmática da comunicação humana* definem comunicação como o “veículo das manifestações observáveis da relação entre as partes de um sistema” (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1993, p. 18). Eles destacam que comunicação e compor-



tamento podem ser usados virtualmente como sinônimos e propõem dividir o estudo da comunicação nas mesmas áreas que Morris estabeleceu para a semiótica:

- a) sintaxe, que vem da matemática e abrange problemas de transmissão de informação; interessa-se pelo problema dos códigos, canais, capacidade, ruído, redundância e outras propriedades “estatísticas” da linguagem.
- b) semântica, ligada à filosofia e cujo interesse é o significado dos símbolos da mensagem.
- c) pragmática, a partir da psicologia, estuda os efeitos comportamentais da comunicação.

O aspecto pragmático da comunicação é, portanto, o fato de afetar o comportamento. E essa afetação não ocorre só por meio das palavras, mas também pelo não-verbal e a linguagem do corpo, junto com pistas observáveis no contexto em que a comunicação ocorre.

Ao se interessar pelo efeito de um item da comunicação sobre o emissor e pelo efeito da reação do receptor sobre o emissor, esses teóricos, que fizeram parte da Escola de Palo Alto, também chamada de “colégio invisível”, contribuíram para uma forma de conceber a comunicação que valoriza o receptor tanto quanto o emissor, e o contexto, mais do que o conteúdo no processo de comunicação. Criticam a teoria psicanalítica por menosprezar a interdependência entre o indivíduo e o seu meio, ao postular que o comportamento resulta de uma interação hipotética de forças intrapsíquicas. E afirmam que os sistemas interpessoais podem ser vistos como circuitos de retroalimentação. Ou seja, o comportamento de um influencia o comportamento de todos os outros componentes de um grupo e vice-versa. Trata-se de uma influência que pode ser ampliada, resultando mudança, ou neutralizada, para manter a estabilidade do sistema.

Os pesquisadores de Palo Alto afirmam que as regras de comportamento e interação podem manifestar os mesmos graus de consciência que Freud postulou para os lapsos e erros:

1. Podem estar claras dentro da consciência (nesse caso, verificáveis por questionário);
2. podem estar no inconsciente, mas reconhecíveis pelos indivíduos, quando apontadas;
3. podem estar tão longe da consciência que, mesmo sendo identificados e apresentados ao indivíduo, ele pode não conseguir percebê-las.

A seu modo, esses pesquisadores mostraram, ainda, que os comportamentos, as comunicações, sendo repetidos em um determinado contexto, tornam-se previsíveis e os comportamentos “fora de padrão” são os que mais impressionam. É o padrão que dá o significado.

#### **4.3 Comunicação, leitura e teorias da recepção**

As teorias da recepção, no âmbito das teorias da comunicação e das teorias da leitura, têm atribuído ao leitor as mais diversas posições hierárquicas, que vão desde o papel passivo de uma resposta supostamente determinada pelo emissor/texto, até a do indivíduo

que participa de uma espécie de contrato, na qual ambas as partes – emissor/texto e receptor – oferecem a sua cota de elementos para uma negociação de significados.

Quando falamos em “leitor”, neste trabalho, falamos, sobretudo do leitor de obras literárias, mas não o separamos – para fins de estudos teóricos – do leitor dos meios de comunicação, do “leitor de mundo” (Freire, 2002) e do leitor de comportamentos em grupo e de processos grupais. A impossibilidade de separação entre os múltiplos leitores contidos em cada indivíduo já foi assinalada em diversos escritos sobre leitura, comunicação e educação. Entre eles estão, por exemplo, o livro *A Importância do Ato de Ler* (Freire, 1984) e o artigo *O Leitor de Literatura e o Leitor dos Meios de Comunicação* (Ramos, 2005), que ajudam a compreender os processos de significação envolvidos na leitura pelos sujeitos pesquisados.

É verdade que não se pode estudar a importância da leitura de literatura na formação dos indivíduos sem refletir sobre o pensamento de Adorno e Horkheimer, teóricos da Escola de Frankfurt, que disseminaram o conceito de indústria cultural no começo do século XX, pensando a literatura e a escola, como lugares onde os alunos poderiam encontrar respostas para sobreviver ao mecanicismo da sociedade, à alienação do trabalho, à “estupidez das propagandas” e ao embrutecimento dos meios de comunicação. (Eagleton, apud Mattelart, 1999). Entretanto, a despeito da propagação dessas idéias, parece predominar hoje a noção de receptor ativo ou a aceitação de que ele possa ser ao mesmo tempo ativo e passivo – contradição que começou a ser admitida, com os chamados estudos de recepção, e que adotaremos como opção teórica neste trabalho. Assim, não tomaremos a leitura de literatura, neste estudo, como “antídoto” para possíveis “males” causados por outras formas de leitura, mas apenas como uma das possibilidades para se chegar a certas significações sobre grupos, considerando que os receptores não dão significados às mensagens da mesma maneira. Ou seja, as significações não são determinadas pela obra, mas dadas de acordo com a subjetividade do leitor em interação com o texto, sempre envolvida por uma rede de mediações, conforme se pode afirmar a partir de contribuições de autores como Umberto Eco, Roland Barthes, Hans Magnus Enzensberger – que instaurou um novo questionamento nas teorias da comunicação, criticando o conceito de manipulação – além do culturalista Raymond Williams, Norbert Wiener, David Morley e outros.

Os estudos de recepção e os estudos culturais, que reuniram pesquisadores de teorias de linguagem, estudos sobre o mito, literatura, comunicação e outros no Centro de Birmingham, na Grã Bretanha, reforçados pelas pesquisas da escola de Chicago, nos permitem reconhecer, hoje, que o processo de leitura e também os processos de comunicação são muito mais complexos do que se supunha a partir do esquema linear proposto anteriormente.

Quando se trata de pensar a relação do leitor com uma obra literária ou seu autor, por exemplo, nota-se que começa pelo mercado o processo de recepção e liga-se a ele uma série de mediações, já que ao escolher um título de livro, o leitor já está construindo significados com a obra e, ao mesmo tempo, percorrendo mediações que podem ir desde a lista dos mais vendidos, até a necessidade de ser aceito em algum grupo de pertencimento.

No caso de *A Bolsa Amarela*, a aceitação pelo público e pela crítica, e as diversas premiações (ver introdução) conquistadas pela autora, funcionam como mediação capaz de estimular o receptor e interferir no peso dos significados – e nos significados em si – que o leitor dará ao texto.

A recepção do texto também ocorre, como afirma Pellegrini (1999), “de acordo com uma dada experiência de vida [inclusive a posição nos grupos em que está inserido]

e de leituras anteriores”. Com apoio nessa afirmação, podemos supor que, tendo em seu repertório determinadas leituras sobre fenômenos de grupos, ou sobre as teorias que explicam tais fenômenos – ou ainda um interesse despertado sobre este assunto – a significação dada ao conteúdo da obra poderá implicar o aprofundamento da compreensão sobre o funcionamento dos grupos. E vice-versa: um sujeito que tenha lido *A Bolsa Amarela*, por exemplo, poderá estabelecer relação entre as situações vividas pela protagonista, Raquel, e os demais personagens, no sentido de um aprofundamento dos saberes relativos a grupos.

No próximo capítulo, apresenta-se a sinopse da obra *A Bolsa Amarela*, seguida de detalhamento do enredo e algumas possibilidades de relação entre situações e diálogos contidos no livro e as teorias já apresentadas, destacando insistentemente o que, talvez, essas mesmas teorias já tenham tornado óbvio: trata-se de hipóteses, uma vez que diferentes leitores não lêem uma obra da mesma maneira.

## 5 APRESENTAÇÃO DA OBRA – SINOPSE DO LIVRO

Raquel é a filha caçula de uma família pobre. Seus irmãos mais velhos, já adultos, não lhe dão ouvidos. Compartilham da crença de que criança não sabe coisa alguma. Por se sentir sozinha e incompreendida, ela cria um universo só seu e escreve para seus amigos imaginários. Raquel tem três vontades enormes: de crescer, de ser garoto e de ser escritora. Entra em conflito consigo mesma ao tentar reprimir essas vontades. Um dia, ganhou uma bolsa amarela. A bolsa, que veio no pacote de doações da tia Brunilda e foi rejeitada por todos os demais membros da família, passou a ser o esconderijo para as vontades e idéias da protagonista, guardiã de seu universo particular. Cabia de tudo lá dentro: galo, guarda-chuva moça, alfinete-de-fralda e carretel de linha – um grupo de personagens criado pela própria Raquel. Todos eles moram na bolsa, junto com as vontades, segredos e pensamentos da menina. Ela conta ao leitor o seu dia-a-dia, fatos marcantes, descobertas, medos e segredos. Sua criatividade ganha proporções irreais, fantásticas. Suas aventuras unem o mundo real da família àquele criado por sua imaginação. Cada estória se torna um aprendizado, uma fonte interior inesgotável de crescimento pessoal.

### 5.1 O encanto de *A Bolsa Amarela*: detalhamento do enredo

O livro *A Bolsa Amarela* começa apresentado um ambiente familiar, com uma estrutura autocrática que impede a livre expressão de Raquel, e várias das cartas que ela redige para seus amigos imaginários. São declarados seus desejos de encontrar solução para eliminar o desconforto que ela encontra em sua realidade:

Eu tenho que achar um lugar para esconder minhas vontades. Não digo vontade magra, pequenininha, que nem tomar sorvete a toda hora, dar sumiço da aula de matemática, comprar um sapato novo que eu não agüento mais o meu. Vontade assim todo mundo pode ver, não tô ligando a mínima. Mas as outras – as três que de repente vão crescendo e engordando toda vida [vontade, de ser menino e de ser “gente grande” e de ser escritora] – ah, essas eu não quero mais mostrar. De jeito nenhum.

Quando Raquel encontra a bolsa amarela uma nova realidade se encaixa na sua rotina. Um local é encontrado para esconder suas vontades. Ao mesmo tempo em que reconhece na bolsa amarela certo conforto, também se depara com paradigmas, medos e imperfeições. A bolsa era de fazenda grossa, mas que esticava. Por dentro, abriu bem devagar com receio de que existisse somente o vazio e uma expectativa é atendida: era cheia de bolsos e repartições. Mas não tinha fecho, o que foi logo providenciado: "um fecho com vontade de enguiçar", reforçando a necessidade de proteger seus segredos.

Eu parei de fazer o dever e fiquei olhando. Vi aparecer uma bolsa; todo mundo pegou, examinou, achou feia e deixou para lá. Antes, quando chegavam os pacotes da tia Brunilda e não sobrava nada para mim, eu ficava numa chateação daquelas. [...] Aí aconteceu uma coisa diferente: de repente sobrou uma coisa pra mim.

Surge, então, dentro da bolsa algo que não foi colocado lá por Raquel, mas que foi inventado por ela. O galo de um romance chamado Rei. O personagem ganha vida própria, continua a estória inicialmente criada pela protagonista, e manifesta seu desejo de mudar de nome. Surgem questionamentos quanto à mudança, dificuldades e resistência, quando Afonso manifesta sua necessidade de encontrar um destino.

– O meu romance acabava no dia que você fugia. Foi até aí que eu inventei você.

Pois é. Mas aí eu fiquei inventado e tive que resolver o que é que eu ia fazer da minha vida. Pensei pra burro. Acabei resolvendo que ia lutar pelas minhas idéias.

[...]

– Mas você não tem cara de Afonso.

– Posso não ter cara, mas tenho certeza que o meu coração é um coração de Afonso.

Fazendo propaganda de si mesmo ("risco na calçada um anúncio"), um novo personagem, o Alfinete de Fralda é apresentado de forma simples solicitando ser acolhido, anunciando que pode ser útil, enquanto apresenta sua breve estória de vida.

Me guarda? Já não agüento mais viver aqui jogado: passa gente em cima de mim; chove, eu fico todo molhado, pego cada ferrugem medonha; e cada vez que varrem a rua eu esfrio: "pronto! Vão achar que eu não sirvo mais para nada, vão me levar no caminhão de lixo"; me encolho todo pra vassoura não me ver; e depois que ela passa, e depois que o susto passa, eu risco na calçada um anúncio de mim dizendo que eu sirvo, sim; mas nunca acontece nada. Me guarda?

Na seqüência, aparece a identificação do "peso" de esconder as coisas. E mais dois personagens vêm enriquecer a estória: a Guarda-Chuva e o primo de Afonso, o galo de briga Terrível. O enredo ganha complexidade, especialmente com a decepção de Raquel ao deparar-se com o presente trazido por Afonso, a Guarda-Chuva, cuja língua somente ele conseguia entender. Um adensamento maior surge com a estória do Terrível, cuja trajetória faz surgir em Raquel fortes sentimentos, assim como no leitor da obra. Muitos questionamentos demarcam o início de um momento importante na vida da protagonista.

Saí da escola apavorada com o peso da bolsa amarela. Tinha Afonso, tinha vontade, tinha nome, tinha livro, tinha caderno, tinha tudo lá dentro.

[...] Passei de contentíssima para contente só: nunca ia poder bater papo com a Guarda-Chuva; tudo que ela dizia o Afonso ia ter que traduzir. [...] Desde pequenininho que resolveram que ele ia ser galo de briga, sabe? Do mesmo jeito que resolveram que eu ia ser galo-tomador-de-conta-de-galinha. Você sabe como é esse pessoal, querem resolver tudo pra gente. E aí começaram a treinar o Terrível. Botaram na cabeça dele que ele tinha que ganhar de todo mundo. Sempre. Disseram até, não sei se é verdade, é capaz de ser invenção, que costuraram o resto do pensamento dele com uma linha bem forte. Pra não rebentar. E pra ele só pensar: “eu tenho que ganhar de todo mundo”, e mais nada.

Acontece um grande evento social em família: o almoço na casa da Tia Brunilda. Os momentos de tensão são apresentados de forma crescente. O Terrível briga com todos dentro da bolsa amarela, tentando escapar. Aparecem os donos do Terrível procurando por ele. As dificuldades de Raquel vão se avolumando com as suas dificuldades para se arrumar para o importante almoço. Vários outros fatos complicantes vão se avolumando à medida que avançam os acontecimentos até que alguém “salva o dia”.

O Terrível ficou danado quando viu que estava preso. Desatou a brigar com as minhas vontades, com a Guarda-Chuva, com o pessoal todo. Quanto mais a gente explicava que estava querendo salvar a vida dele, mais danado ele ficava; queria bicar todo mundo, pulava de um lado pra outro, a bolsa dava cada pinote que só vendo. Fui ficando apavorada: daqui a pouco iam descobrir que eu carregava muita coisa esquisita dentro da bolsa amarela. [...] Vi que o dia ia ser fogo. Botei aquele vestido xadrez que eu acho o fim; meu nariz tava o fim; eu toda estava o fim; saí de casa achando a minha vida o fim. [...] Puxa vida, eu tinha dançado outro dia porque eu estava contente, com vontade de dançar. Mas agora eu queria ficar quieta comendo amendoim, será que ninguém ia dizer: “deixa: ela não tá com vontade”? Esperei. Ninguém disse. Dancei. Pensando o tempo todo que eles não iam topar dançar pros outros sem vontade nenhuma. Eu suava que só vendo. Não era da dança, não. Suava de nervoso: será que ainda ia ter que fazer muita graça? [...] – Peguei! – e puxou a bolsa. Mas eu não larguei, e puxei ela pro meu lado. Ele puxou muito mais. E enquanto puxava fazia careta, fazia graça, e não é que o pessoal continuava rindo? Ele puxava, eu puxava, a bolsa ia toda pro lado dele, me escapava da mão; ele puxava, puxava, ela foi escapando, escapou. – Ah!! Agora a gente vai ver o que a Raquel guarda aqui dentro. Eu quis falar. Trancou tudo na garganta. Me lembrei do fecho. Pensei com toda a força para ver se ele ouvia: “Enguiça!” [...] E aí o Alfinete de Fralda voltou pro bolso dele na maior alegria: tinha mostrado que servia pra muita coisa sim.

Na continuidade da estória, são questionadas predeterminações sociais e novos significados são encontrados para as mensagens recebidas. Raquel questiona a finalidade e a razão do que parecia óbvio, do entendimento dos fatos que os personagens não tinham testemunhado.

Fui brigar a briga que eu tinha que brigar. Pra mostrar que eu ainda posso ganhar.

[...] A função toda já devia ter acabado há muito tempo porque não tinha nem galo nem gente por perto. Mas no meio da roda tinha uma ba-

gunça danada. Tudo cavado. Risco pra todo lado, fazendo desenho de briga. Tinha sangue no desenho. E na praia tinha um jeito de chuva. Pra falar a verdade, já estava pingando. E tinha umas penas no chão. [...] Acabamos encontrando a coitada da Guarda-chuva caída na areia, já cansada de pedir socorro. E foi só ela ver o Afonso, que desatou a falar. Falou tanto que eu cheguei a me deitar para dormir. Mas não dormi não: a cara do Afonso foi ficando tão ruim que eu perdi o sono. [...] Não era só a cara que piorava: a crista desmoronou, a cabeça ficou baixa e as penas do rabo dele, que eram sempre tão animadas, ficaram tão murchas que dava até pena. [...] Fiquei olhando a roda. Gente pequena usava roda para brincadeira: ciranda, jogo de prenda, chicote-queimado... Mas gente grande inventava umas coisas tão esquisitas para fazer roda.

A protagonista passa a assumir novamente o controle de seu mundo imaginário. Retoma a estória e dá vazão à sua vocação de escritora. Fatos subsequentes são imaginados diante daqueles que não são suficientemente conclusivos. E surgem novos personagens para completar as lacunas na finalização da estória do Terrível. Todos, especialmente Afonso, voltam a ter esperança imaginando um final feliz para o Terrível e o Carretel de Linha Forte.

E não adiantava nada os pintinhos quererem ser outra coisa: os donos é que resolviam tudo, e quem não gostou que gostasse. [...] Terrível foi crescendo, foi crescendo, ficou grande. E os donos todo dia treinando ele pra brigar. Mas quanto mais treinavam o Terrível, mais o Terrível ia ficando com uma vontade danada de se apaixonar. Porque ele era assim: gostava demais de curtir a vida. O problema é que botavam ele pra brigar, e todo mundo sabe que briga é o tipo de coisa que não combina com curtição. [...] – O jeito é fazer o Terrível pensar do jeito que a gente quer que ele pense. Mas, que jeito: bolaram, bolaram e acabaram resolvendo que o jeito era costurar o pensamento do Terrível e só deixar de fora o pedacinho que pensava: 'Eu tenho que brigar! Eu tenho que ganhar de todo mundo!' O resto todo sumia dentro da costura. [...] Quando a Linha de Pesca viu a amiga indo embora, quase morreu de tristeza. Só não morreu porque estava numa curiosidade danada pra saber como é que ela ia ser usada. E então foi atrás pra saber. Esperou eles entrarem em casa, e aí ficou espiando pelo buraco da fechadura. Viu direitinho quando fizeram um talho na cabeça do Terrível, tiraram o pensamento dele lá de dentro, costuraram ele todo com a Linha Forte, só deixaram descosturado o pedaço que pensava 'tenho que brigar! Tenho que ganhar de todo mundo!' Depois viu quando eles enfiaram de novo o pensamento na cabeça e costuraram o talho com um restinho da Linha Forte que tinha sobrado. Nessa hora a Linha de Pesca sentiu uma pena horrível da Linha Forte: 'Coitada! Ela queria tanto viver viajando, no sol, no vento, sempre acampando e acaba desse jeito, fechada pra sempre no pensamento do galo.' Voltou pra loja numa tristeza daquelas. Se ajeitou na prateleira e continuou esperando um comprador. [...] Aí a Linha Forte ficou na maior aflição: ela sabia muito bem que o Terrível ia morrer na briga; e ele morrendo, ela morria também. Ela era uma linha dorminhoca, adorava uma soneca, mas também não queria dormir sempre, pra toda a vida – assim que nem é a morte. Começou a fazer uma força danada para ter uma idéia, pra dar um jeito de salvar a situação. [...] Que força que a Linha Forte fazia pra encontrar uma idéia, pra dar um jeito!

[...] A Linha Forte cada vez fazia mais força pra dar um jeito. Quanto mais o Terrível apanhava, mais força ela fazia. Mais força. Mais força. Até que de repente – pla!!! – de tanto fazer força, arrebentou. E foi só ela rebentar que o pensamento do Terrível descosturou, abriu todinho e ele desatou a pensar mil coisas, ficou até tonto de tanto pensamento junto. Num instante entendeu tudo que estava acontecendo, e é claro que não sendo bobo pensou logo: besteira eu morrer nessa praia só porque eles cismaram que eu tenho que brigar com o Crista de

Raquel então começa a perceber que seu mundo interior também é rico e tem valor. Pôde dar vazão à sua imaginação, transformando sua realidade real, através de suas vivências com o grupo imaginário que criou. Busca então “consertar” seu mundo interior, enquanto procura quem conserte a Guarda-Chuva, e chega à “Casa dos Consertos”. O local é tudo o que Raquel almejava e também onde encontra algumas agradáveis surpresas. Mas não fica claro se faz parte do mundo real ou imaginário da menina.

A Casa dos Consertos se dividia em quatro partes. Na primeira parte tinha uma menina assim da minha idade; na outra tinha um homem; na outra, uma mulher, e na outra, um velho. A menina estava estudando, a mulher cozinhando, o homem consertando um relógio, o velho consertando uma panela. Tossi – pra ver se eles olhavam pra mim. Mas os quatro estavam tão interessados nas coisas que eles tavam fazendo que nem me viram nem nada. [...] – Vou soldar essa panela tão bem soldada que ela ainda vai cozinhar muitos anos. – Deu uma risada. – Bobalhona! Pensou que só porque estava velha não servia pra mais nada. E os quatro pararam o que estavam fazendo só pra rir da panela, que era tão boba, coitada, que achava que só porque era velha não servia pra mais nada. [...] Aí eles me viram. Deram um oi superlegal. Peguei a Guarda-Chuva e mostrei pro homem: – O senhor podia consertar essa guarda-chuva pra mim? [...] o relógio começou a bater. Era um relógio grandão. Pendurado na parede. E batia hora tocando música. Mas não era música antiga não: era uma música tão quente que todo mundo ficou logo ligado e deixou tudo que estava fazendo pra ir pro meio da casa dançar. Faziam uns passos bacanas, riam, cantavam, cada um curtindo a farra mais que o outro. Me chamaram pra dançar. [...] E aí eu fui também. [...] o relógio balançava certinho com a música; era tudo tão bom, tão gozado, que era mesmo pra gente rir. [...] de repente a música parou. [...] E aí a menina, o homem, o velho e a mulher também pararam de estalo. [...] Olharam para ver onde é que tinham parado. [...] o homem foi logo cozinhando, o avô abriu uns livros e começou a estudar, a mulher desatou a soldar a panela, e a menina examinou a Guarda-Chuva com jeito de quem entende de guarda-chuva. [...] Mas eu fiquei parada, querendo entender melhor a gente daquela casa. [...] Por que é que ele ta cozinhando e tua mãe ta soldando panela? – Porque ela hoje já cozinhou bastante e ele já consertou uma porção de coisas; e eu também já estudei um bocadinho e meu avô soldou muita panela: tava na hora de trocar tudo. – Por quê? – Pra ninguém achar que tá fazendo uma coisa demais. E pra ninguém achar também que está fazendo uma coisa menos legal do que o outro. [...] Quem é que resolve as coisas? quem é o chefe? – Chefe? – É, o chefe da casa. Quem é? Teu pai ou teu avô? – Mas pra que que precisa chefe? – Pra resolver os troços, ué; pra resolver o que é que cada um vai estudar. – Cada um estuda o que gosta mais. [...] – Mas e o resto?

[...] – Nós quatro. Pra isso todo dia tem hora de resolver coisa. Que nem ainda há pouco teve hora de brincar. A gente senta aí na mesa e resolve tudo que precisa. [...] Cada um tem uma idéia. E fica resolvido o que a maioria acha melhor. [...]

Depois de sair da Casa dos Consertos, Raquel pensa em sua nova amiga – Lorelai – e na realidade que encontrou naquela família:

Naquela noite fiquei pensando na Casa dos Consertos e não liguei a mínima de perder o sono. Pra ser franca até que curti. E por falar em curtidão, puxa vida, como a mãe da Lorelai curtia ser mulher; e como a Lorelai curtia ser menina. Ela achava que ser menina era tão legal quanto ser garoto. Quem sabe era mesmo? Quem sabe eu podia ser que nem a Lorelai?

Enquanto eu escrevia a “Estória de um Galo de Briga e de um Carretel de Linha Forte”, a vontade de escrever andou tão magrinha que já não pesava quase nada. Que alívio. Acabei até mudando de idéia: resolvi que se eu queria escrever qualquer coisa eu devia escrever e pronto. Carta, romancinho, telegrama, o que me dava na cabeça. Queriam rir de mim? Paciência. Melhor rirem de mim do que carregar aquele peso dentro da bolsa amarela.

O aprendizado e crescimento sedimentam. A bolsa amarela se esvazia, mas fica o Alfinete de Fralda, personagem que vivenciou problemas de aceitação, participou intensamente de situações de controle, em especial da situação mais tensa e decisiva do livro – a catarse na casa da Tia Brunilda – e conquistou afeição.

Minha vida foi melhorando. Eu já não inventava muita coisa, meu pessoal não ficava tão contra mim. Comecei então a achar que ser menina podia mesmo ser tão legal quanto ser garoto. E foi aí que as minhas vontades deram pra emagrecer. Emagreceram, emagreceram, até que um dia eu pensei: daqui a pouco elas vão sumir. [...] Fiquei parada. Sem saber se tava triste ou contente. Eles indo embora, a Bolsa amarela ficava muito mais fácil de carregar, mas... sei lá. [...] De repente, pela primeira vez na minha vida, achei Raquel um nome legal; achei que não precisava de outro nome nenhum. Abri a bolsa, tirei tudo quanto é nome que eu guardava no bolso sanfona e dei pro Afonso. Ele foi distribuindo pros peixes. [...] Abri a bolsa amarela e tirei minha vontade de ser garoto e minha vontade de ser grande. Elas tinham emagrecido tanto que pareciam até de papel. ‘ – Tão aqui. Agora é só pendurar o rabo e amarrar a linha.’ [...] Elas viram que eu tava perdendo a vontade delas, então perguntaram se podiam ir embora. Eu falei que sim. Elas quiseram saber se podiam ir que nem pipa e eu disse: ‘claro, ué’. [...] O vento soprou mais forte. As pipas abanaram o rabo e sumiram atrás das nuvens. Ficamos esperando um tempão. Mas elas não apareceram mais. [...] quando eu fui fechar a bolsa amarela eu vi o Alfinete de Fralda. Tirei ele pra fora. [...] ‘ – Deixa eu ficar? Eu não peso nada... E é bom andar sempre comigo: de repente você tem outra vontade que começa a crescer demais e eu, pim! Dou uma espetada nela. Deixa eu ficar? [...] a bolsa amarela tava vazia à beça. Tão leve. E eu também, gozado, eu também estava me sentindo um bocado leve.



## 6 ANÁLISE: A RELAÇÃO ENTRE AS TEORIAS E O ENREDO

Sendo o ser humano essencialmente dependente de comunicação e de inter-relação, parece bastante apropriada a opção, nesta pesquisa, por centralizar a discussão em comunicação e relações interpessoais, à luz das teorias de Kurt Lewin e de seus seguidores e nas teorias da leitura e da recepção.

Levando em consideração a teoria de campo de Kurt Lewin, pode-se dizer que a família de Raquel compõe um grupo e todo grupo pode ser considerado uma totalidade dinâmica, constituindo o terreno sobre o qual Raquel se mantém, onde ela procura satisfação para atender suas necessidades psíquicas. A dinâmica deste grupo, porém, gera em Raquel insatisfações e frustrações, que podem ser verificadas em trechos como estes:

Ando querendo bater papo. Mas ninguém tá a fim. Eles dizem que não têm tempo, mas ficam vendo televisão. Queria contar minha vida. [...] Quando nasci, minhas duas irmãs e meu irmão já tinham mais de dez anos. Fico achando que é por isso que ninguém aqui em casa tem paciência comigo: todo mundo já é grande há muito tempo, menos eu.

As três vontades de Raquel estão diretamente associadas às três necessidades fundamentais na relação interpessoal, apontadas por Schutz e já apresentadas no item 3 deste trabalho: necessidade de inclusão, necessidade de controle e necessidade de afeição.

Deparando-se com as dificuldades de se viver num ambiente extremamente autocrático, os medos e outros sentimentos não manifestos afloram de forma incontrolável. A dor de ser obrigada a cumprir expectativas alheias, para ser aceita, e a luta para continuar protegendo e escondendo as vontades do seu “eu íntimo”. As crenças e valores mais íntimos de Raquel, representados pelos personagens que habitam a bolsa amarela, são questionados. Quando descreve o almoço na casa da Tia Brunilda, “eu social”, como área intermediária entre o “eu íntimo” e o “eu público” sofre pressão, num momento de exigências externas e alheias à vontade de Raquel. O descontentamento de Raquel é manifesto em seus pensamentos, quando solicitada a atender expectativas diferentes de seus valores pessoais: “Eu tava com vontade de tudo, menos de cantar. Fiquei tirando a casca de um amendoim pra ver se eles batiam papo e esqueciam de mim. Mas não esqueceram. Então eu cantei. Saiu ruim toda vida”.

Procurando atender a ilusões do ambiente autocrático, comunicando o que seria aceitável pelos demais do grupo, a tensão no nível interpessoal acaba aumentando e o “caos” se instala pela inexistência de comunicação sincera e autêntica.

A atmosfera deste grupo familiar no qual Raquel estava inserida acaba, portanto, por não corresponder às suas necessidades e expectativas pessoais. Seus movimentos, instáveis e desconfortáveis, causam impacto neste grupo e a atenção de todos volta-se para a bolsa amarela, a representação física do seu “eu íntimo”, através do seu primo Alberto querendo abri-la à força. Ação esta que é apoiada pelos demais. Uma passagem do livro ilustra bem esta situação:

E de repente todo mundo tava lutando pra abrir a minha bolsa. Minha. Minha! E eu ali sem poder fazer nada. Ah, se eu fosse gente grande! Quem é que ia abrir minha bolsa assim à força se eu fosse gente grande? Quem: E aí a minha vontade de ser grande desatou também a engordar. E quanto mais eu ficava grudada no chão sem poder fazer nada, mais as minhas vontades iam engordando, e a bolsa crescendo, crescendo, já nem pulava mais, só crescia, crescia, crescia.

E deste ambiente, sob pressão do “caos”, algo inesperado acontece: O alfinete de Fralda salva o dia “estourando” as vontades que só cresciam e sufocavam os demais moradores da bolsa. É um primeiro momento de contestação e de catarse. Fica evidente que Raquel participa de dois grupos: o real e o imaginário, e apresenta comportamentos diferentes em relação a cada um deles. No mundo criado por ela, abrem-se condições de desenvolvimento de sua autenticidade, que vão sedimentando e fica reforçado no momento em que Raquel assume o desejo de mudar sua realidade.

Ao dar um novo enredo ao desaparecimento do terrível, a protagonista utiliza-se da leitura de uma situação não-verbal, concluindo-a na expressão de seus próprios desejos, baseadas em sua realidade de valores e anseios. Inicia-se assim, um processo de auto-aceitação, aprendizado de transparência e autenticidade. Surge uma nova realidade, um ambiente democrático: a casa dos consertos onde tudo é diversão e os papéis se alternam com facilidade.

Segundo Schutz (1989), para que a integração com terceiros não apresente problemas, as relações de inclusão devem ter sido resolvidas na infância. Desta maneira, o indivíduo que passa por esta adequada relação de inclusão já quando criança, terá uma maior ou menor participação no grupo, sem despertar sentimentos de ansiedade. Poderá inclusive ficar numa situação intermediária. Terá condições de decidir, conforme conveniência e bem estar, por assumir compromissos sérios, com alguns grupos, ou a evitá-los, com outros. É um reflexo inconsciente da sensação de valor sobre si mesmo, do sentimento de que é alguém que faz diferença.

A filha caçula da família, como novo membro, ainda não tinha se percebido aceita, integrada, valorizada totalmente pelos outros membros da família, nem participativa dos processos de tomada de decisão, condições que, segundo Mailhiot (1985) caracterizariam a satisfação da necessidade de aceitação no grupo.

A breve introdução do personagem Alfinete de Fralda, pontua a grande necessidade do ser humano sentir-se útil, ter uma vocação, fazer a diferença. Fica manifestado um anseio por proteção e busca de “vocação interior”. Aparece o medo da rejeição e do desprezo. Pode-se correlacionar o apresentado no texto como o receio de não pertencimento e da necessidade de inclusão. Para tanto, faz-se necessário comunicar sua finalidade, pois o “eu” tem sentido somente quando integrado ao grupo. Fora dele, sozinho, vivendo jogado na calçada, a vida do Alfinete de fralda é desprovida de sentido, de vocação e de finalidade.

Do mesmo modo, no trecho que segue, percebe-se que Raquel não se sente aceita no grupo: “Tô sobrando, André. Já nasci sobrando. É ou não?” André é um amigo inventado por Raquel para trocar cartas. Na correspondência a ele, a menina dizia:

Um dia perguntei pra elas: por que é que mamãe não tinha condições de ter filhos? Elas falaram que a minha mãe trabalhava demais, já tava cansada, e que também a gente não tinha dinheiro para educar direito três filhos, quanto mais quatro. Fiquei pensando: mas se ela não queria mais filho por que é que eu nasci? Pensei nisso demais, sabe? E acabei achando que a gente só devia nascer quando a mãe da gente quer ver a gente nascendo. Você não acha, não?” [...] “Outro dia eu perguntei: o que é que tá acontecendo que toda hora tem briga? Sabe o que é que eles falaram? Que não era assunto pra criança. E o pior é que esse negócio de emburramento em casa me dá uma aflição danada. Eu queria tanto achar um jeito de não dar mais bola pra briga e pra cara amarrada.

Convém lembrar, aqui, o pensamento de Schutz (apud Mailhiot, 1985), sobre o grau de maturidade social, de socialização de cada indivíduo como condicionante e determinante de atitudes em grupo mais ou menos evoluídas. Ele afirma que depende do grau de socialização de cada indivíduo, a satisfação que ele encontra quanto à necessidade de inclusão e as atitudes que adota para com os outros membros do grupo: quanto melhor socializado, mais autonomia e interdependência no comportamento em grupo. Parece ser isto o que Raquel busca ao empreender seus escritos, criando um grupo de personagens que moram na sua bolsa e outro – na oficina de consertos, aonde ela tem de levar, coincidentemente, a personagem com quem ela não consegue se comunicar diretamente. Na Casa dos Consertos, a protagonista reconhece um modelo de uma equilibrada relação de poder e de um padrão de relacionamento interpessoal com auto-aceitação e aceitação recíproca, autenticidade, autoridade compartilhada, um código e um padrão de comunicação compreendido por todos os membros do grupo.

A interdependência entre grau de integração de grupo e nível de criatividade também é amplamente explorada em *A Bolsa Amarela*: Raquel, que inicialmente não se sente aceita no grupo familiar, passa a criar cada vez mais, na medida em que se amplia a sua interação com os personagens que inventa.

A criatividade – antes contida no desejo reprimido de ser escritora – é expressa e multiplicada enquanto seus personagens vão ganhando vida. Foi Afonso quem encontrou a Guarda-Chuva – cujos códigos de comunicação (um idioma incompreensível) não estavam abertos à compreensão de Raquel e aos demais membros do grupo, exceto ao galo, que atuou como intérprete, mediador. Foi ele também quem deu continuidade à estória do galinheiro, criada por Raquel, conquistando sua própria autonomia.

No novo grupo, do qual participam o galo, o alfinete e outros personagens não humanos, Raquel não tem problemas de aceitação. Ali está criada uma equipe, ainda que fictícia, em que ela experimenta o poder – a própria escritura já é uma forma de poder –, compartilhar o controle com seus coadjuvantes e propicia um clima de aceitação e de afeição.

A protagonista vivencia o controle, por exemplo, na estória do galo Terrível, quando ele, após uma fuga da bolsa para brigar contra um adversário imbatível, desaparece (supostamente morto). Raquel capta os temores e anseios do grupo que morava na bolsa, começando pela leitura do contexto, na praia, e da comunicação não-verbal.

No papel de líder, a protagonista facilita a resolução daquele conflito, escrevendo uma mudança, que é mais do que uma alteração de “final da estória”. É uma mudança de cultura, pois se consegue “descosturar” o pensamento de um dos membros do grupo – o galo Terrível – e contribuir para que ele também ganhe autonomia.

As necessidades interpessoais de inclusão, controle e afeição de Raquel vão sendo, aos poucos, elaboradas à medida que as estórias dos personagens vão se desenrolando e Raquel pode compreender melhor as condições de interação no grupo, chegando a um outro patamar de vivências – de maturidade social.

Porém, a proximidade física entre as pessoas ou o acesso seguro entre elas não é garantia de comunicação eficaz, visto que todos os envolvidos devem estar abertos e predispostos ao canal comunicativo. O que se observa em algumas situações do livro, é que, na maioria das vezes, a comunicação não foi estabelecida devido às distâncias psicológicas entre os personagens, pois as vias de acesso por si só não são suficientes se não houver receptividade às mensagens emitidas: “o outro é percebido como incompatível. Por isso, é mantido à distância e a comunicação com ele é considerada como impossível de ser estabelecida” (Mailhiot, 1985, p. 74). Um exemplo dessa situação pode ser visto na

página 25 quando Raquel compartilha com seus familiares um questionamento acerca do comportamento consumista de sua tia Brunilda e lê-se o seguinte comentário: “Ninguém me deu bola”.

Raquel fala da bolsa fazendo um paralelo com sua vida, com seus conflitos, medos, anseios, frustrações e desejos e vontades.

Era amarela. Achei genial; pra mim, amarelo é a cor mais bonita que existe. Mas não era um amarelo sempre igual: às vezes era forte, mais depois ficava fraco; não sei se porque ele já tinha desbotado um pouco, ou porque já nasceu assim mesmo, resolvendo que ser igual é muito chato”. “Ela era grande; tinha até mais tamanho de sacola do que de bolsa. Mas vai ver ela era que nem eu: achava que ser pequena não dá pé.

Segundo Bavelas (apud Mailhiot, 1985), existem quatro tipos de redes de comunicação para grupos de trabalho. Nesse estudo, cabe salientar o último sistema chamado de rede em roda que se caracteriza por um tipo de rede vertical, onde as relações são hierarquizadas. Nesse grupo, a comunicação se estabelece de cima para baixo, de maneira autocrática, que é a forma comumente observada nas relações da família de Raquel com ela.

Em algumas situações, interferências na comunicação podem ocorrer e, nesses casos, alguns fenômenos são verificados. Vejamos os dois exemplos abaixo:

- Tia Brunilda, a senhora vai me desculpar, mas se tem comida que eu não topo é bacalhau.
- Bobagem da Raquel, ela gosta sim – o meu pai falou.
- [...]
- Roupas não tem cara.
- Tem, sim senhora. E nunca fiquei com nada.

No primeiro exemplo, pode-se associar essa ruptura na comunicação ao que Mailhiot (1985) chama de bloqueio, ou seja, quando há uma interrupção da comunicação que cessa sua continuidade. No segundo exemplo, podemos referir o fenômeno observado ao que o autor chama de filtragem, pois apenas parte da mensagem – relativa ao que se sente, pensa ou sabe – foi comunicada.

Esses dois fenômenos são característicos de modelos autocráticos de comunicação e eles podem ser provisórios ou permanentes (Mailhiot, 1985). Convém lembrar que, quando provisórias, as filtrações podem se estruturar, tornando as mensagens reticentes e restritas, degenerando a comunicação gradualmente, diferentemente dos bloqueios que permitem o restabelecimento do canal de comunicação, permitindo um clima mais autêntico e aberto.

Quando os bloqueios e filtrações se tornam permanentes, então a comunicação é profundamente atingida, causando conflitos e tensões, perturbando as percepções de si e dos outros, tornando falsas as atitudes e comportamentos. Como consequência, observam-se os mal entendidos, os equívocos e os ressentimentos que são condições comuns às relações com problemas de comunicação.

Esses dois fenômenos, como já foi dito, ocorrem com frequência nas relações de sentido único – de cima para baixo – e se originam devido à relação de poder estabelecida, caracterizada pela figura do soberano, dominador, que acaba neutralizando os demais. O autocrata, esquece a existência das outras pessoas, coloca seu interesse acima dos de outros, e reage com hostilidade a quem tenta torná-lo consciente disso. Ele toma todas as decisões de seu próprio interesse, assume sozinho o controle de tudo e desencoraja a ex-

pressão alheia, nesse tipo de relação. Assim, aqueles que vivem numa relação autocrática, comumente calam-se, omitem-se ou, ainda, “filtram” o que sentem, sabem ou querem para não entrar em conflito com as ilusões do autocrata (Mailhiot, 1985).

Pode-se observar uma correlação, nas interações sociais, entre o grau de abertura das comunicações num determinado meio e o estilo de autoridade que prevalece naquele grupo. Em grande parte das situações do livro em que Raquel procura expressar-se de maneira independente e sem obstáculos com seus familiares, pôde-se observar comportamentos reveladores desse tipo de relação autocrática em referência à personagem principal. Uma situação dessas pode ser exemplificada na seguinte transcrição: “*O que vi é que a gente não tinha mais papo. Nem respondi.*” (p. 17). Essas frases foram ditas por Raquel quando tentou argumentar com seu irmão mais velho um mal entendido sem sucesso.

Não podemos reduzir a relevância da comunicação nas relações interpessoais apenas à transmissão de informação, pois estaríamos suprimindo uma gama de valores que envolvem a significação e sentido de uma comunicação eficiente. Um dos aspectos implícitos, nem sempre devidamente valorizado, está relacionado à comunicação não-verbal que possui função tão importante quanto o conteúdo expresso verbalmente. Pode-se observar tal qualidade quando a personagem principal faz um breve relato de uma situação que expressa a importância dessa forma de comunicação nas relações interpessoais. Vejamos como ela descreve a troca de olhares entre o galo Afonso e a guarda-chuva: “... mas o jeito que eles se olharam foi um jeito assim... sei lá... um jeito que um dia vai dar casamento.”

Se o comportamento é fruto da interação dos indivíduos, como Lewin (apud Mailhiot, 1985) lembra em alguns de seus escritos, poderíamos aproveitar essa afirmação para refletir sobre certos fatores ou variáveis de um grupo que podem interferir na comunicação e, conseqüentemente, na forma de agir, pensar e sentir de seus membros. Já citamos que a comunicação possui papel importante nas relações de poder e que essas relações, por outro lado, determinam algumas formas de comunicação. Desde o início do livro, Raquel expressa sua vontade de crescer e deixar de ser criança. Esse desejo é novamente manifestado quando comenta acerca da curiosidade da Guarda-chuva em tornar-se grande. Ela diz: “Quando a gente é grande pode tudo, resolve tudo.” Observa-se, nesse comentário, o quanto os valores e condutas estão em acordo e sintonizados com a sociedade e grupo em que se vive (Lewin, 1965) – no caso, a dinâmica da família de Raquel – em que ela manifesta, freqüentemente, uma “autonomia” relativa. No caso da personagem principal, o fato de ser criança não lhe dava direito de satisfazer suas necessidades e vontades e, nesse livro, a estrutura afetiva e institucional da família de Raquel impunha-lhe uma posição hierárquica de menos valia e menos poder em relação aos demais de idade mais elevada.

Não é objetivo desta pesquisa analisar a intenção consciente/inconsciente na troca de informação, mas é importante refletir acerca do conteúdo subjacente, o qual toda comunicação carrega em si. Como escreve Bordieu (1998, p. 11): “...as relações de comunicação são, de modo inseparável, sempre, relações de poder...”. Dessa forma, acreditamos que todo poder só é exercido com a cumplicidade dos demais envolvidos nessa relação, seja como sujeito ou agente da situação. Assim, poderíamos considerar a seguinte questão: até que ponto o líder de um grupo, seja qual for motivo por que esteja nessa condição, pode exercer influência sobre o conteúdo/contexto de uma mensagem? A afirmação seguinte ajuda-nos nesta reflexão: “O comportamento de todo indivíduo, dentro de uma família (ou grupo), está relacionado com (e depende do) comportamento de todos os ou-

tros. Todo comportamento é comunicação e, portanto, influencia e é influenciado por outros” (Watzlawick e Beavin, 1993). Ainda:

Comportamento não tem oposto, portanto não há possibilidade de não-comportamento. Um indivíduo não pode não se comportar. Se nas situações, o comportamento tem valor de mensagem, isto é, de comunicação, por mais que um indivíduo se esforce, é-lhe impossível não comunicar (seja intencional ou não intencionalmente, e até sozinho, uma vez que pensamento também é uma comunicação interna consigo mesmo) (Watzlawick e Beavin, 1993).

Quando Raquel conhece a Casa dos Consertos e as pessoas que a habitam, aparece sua busca interior por identificação com as pessoas com quem se relaciona. Para Lewin (apud Mailhiot, 1985, p. 33) “Na medida em que o grupo lhe dá um status social, o indivíduo se sente em segurança; ao contrário, se o grupo não lhe concede nenhum status social, torna-se fonte de insegurança para o indivíduo. Esta segurança ou insegurança relaciona-se com a solidez ou fluidez do terreno sobre o qual o indivíduo se mantém, uma vez que ele pode ou não identificar-se com seu grupo”.

Ao conversar com sua amiga Lorelai, Raquel percebe que a menina participa das decisões da casa, dando opinião e participando do processo de decisão, diferentemente do que acontece com Raquel, em sua família. Está aqui representada a visão de Schutz, quanto à necessidade de inclusão como algo que o membro de um grupo busca em se sentir aceito, integrado e valorizado: “Um membro sente-se definitivamente incluído no grupo ao se perceber como um participante integral de cada uma das fases do processo de tomada de decisão”. Pode-se também identificar a necessidade de controle, em continuidade às idéias descritas por Schutz (apud Mailhiot, 1985, p. 66-67): “é a necessidade que experimenta cada novo membro de se sentir totalmente responsável por aquilo que constitui o grupo: suas estruturas, suas atividades, seus objetivos, seu crescimento, seus progressos”. Raquel questiona Lorelai justamente sobre o controle, sobre quem é o chefe da casa, quem resolve as coisas. Ouve Lorelai dizer que as decisões são tomadas em conjunto, que todos dão sua opinião e decidem o que vão fazer diante de cada situação e necessidade. A partir desta experiência com o pessoal da Casa dos Consertos, Raquel modifica sua forma de ver as coisas: “E eu fiquei achando que gente grande não era uma turma tão difícil de entender que nem eu pensava antes”.

Ao final da estória Raquel liberta-se de mais alguns preconceitos –

Disseram que eu não podia soltar pipa. [...] Falaram que era coisa de garoto? [...] Tá vendo. Falaram que tanta coisa era coisa só pra garoto, que eu acabei até pensando que o jeito era nascer garoto. Mas agora eu sei que o jeito é outro. Vamos lá na praia soltar pipa?

Schutz (apud Mailhiot, 1985, p. 85) afirma que os preconceitos não são inatos, mas sim adquiridos, e que “dos preconceitos nascem os conformismos e a incapacidade de dialogar com o outro”. Esse autor alerta para o fato de que algumas pessoas são mais vulneráveis a formarem e permanecerem com seus preconceitos, e que isto está ligado a um sintoma de frustração social.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que muito do que Kurt Lewin e outros teóricos dizem sobre dinâmica dos grupos, está exposto de outra forma em *A Bolsa Amarela*. Foi possível, na análise realizada, perceber que obra de Lygia Bojunga é rica em aspectos explorados por Kurt Lewin nas descobertas sobre comunicação e autenticidade. Por meio da livre comunicação com seus personagens imaginários, Raquel foi desenvolvendo sua autenticidade e iniciou o exercício de autoridade deixando irem livres as suas vontades, apesar de sua “ascendência” sobre elas. Foi a maneira que encontrou para migrar de um modelo autocrático para um ambiente mais democrático, exercitando formas de comunicação em liberdade.

Os meios literários têm sua parcela de importância para o desenvolvimento e representação dos fenômenos grupais, tanto como “espelhos” das representações sociais, localizadas em determinadas épocas e culturas, quanto como instrumentos de facilitação dos processos de compreensão da realidade, na medida em que oportunizam o estabelecimento de relações entre o imaginário dos leitores e as suas experiências vividas. Pois, como se tem afirmado insistentemente na literatura de diversas áreas, o sujeito que lê a ficção e os meios de comunicação é o mesmo que lê a realidade e o faz a partir do mesmo repertório sócio-cultural.

Sendo o leitor, uma espécie de co-produtor de mensagens, conforme vimos ao abordarmos anteriormente as teorias de recepção, não se pode ter garantias de que as significações dadas ao texto, se aproximem das que são apontadas neste trabalho, permanecendo a sensibilização e compreensão para os fenômenos de grupo como uma hipótese. Reflexo disto foram as diversas e variadas importâncias que cada membro deste grupo deu a cada passagem ou trecho de destaque na obra, durante o desenvolver do trabalho. Raramente foram observadas a mesma visão e interpretação de conteúdo em uma determinada amostra do texto. O que veio a provocar uma ansiedade na definição dos temas relevante, mas também uma riqueza de discussão.

Contudo, o próprio conhecimento dos aspectos de dinâmica dos grupos pode funcionar como uma mediação de leitura. Os estudos de Kurt Lewin, criador do termo *dinâmica dos grupos*, abriram espaço para questionamentos e vieram a redefinir metodologias na área da psicologia social. Junto com outras teorias, sobre comunicação, poder e relações interpessoais, aqueles estudos ajudam a compor uma visão relativamente ampla sobre o comportamento em grupo nos aspectos que interessam a este trabalho, conforme apresentado no capítulo “Kurt Lewin e o nascimento do termo *dinâmica dos grupos*”.

Por outro lado, para que o conhecimento relativo à dinâmica dos grupos não cause o mesmo efeito repulsor das “fichas de leitura”, já mencionadas anteriormente, neste estudo, é necessário que se leve em conta o tipo de comunicação humana que estará envolvido na leitura e na mediação. Um tipo de comunicação autocrática certamente irá cercar a amplitude de aspectos que podem surgir quando cada leitor vier a trazer a sua impressão da leitura sugerida. Já um ambiente democrático permitiria que essa visão fosse naturalmente mais ampla, dados os laços de confiança mútua e maior liberdade de comunicação. Parece evidente, entretanto, que a simples característica do ambiente não garantiria a discussão dos conceitos teóricos exemplificados no texto.

Por um lado, o ambiente autocrático diretivo reduz a gama de interpretações, mas de certa forma garante uma leitura técnico-teórica do texto lúdico. De outra forma, o ambiente democrático permite várias interpretações, mas exige que a participação seja maior, no estudo da teoria e da compreensão individual, para que estas visões possam ser dis-

cutidas. Tal ambigüidade foi experimentada pelos membros do grupo, provocada inicialmente pela atratividade do texto *A Bolsa Amarela*. Inicialmente fez-se presente uma dificuldade de “leitura” e seleção dos fenômenos, os quais foram se evidenciando naturalmente à medida que ampliava-se o conhecimento teórico.

Ou seja, a linguagem atrativa conquistou os membros do grupo, mas não foi suficiente para despertar discussões teóricas. Foi assim criado, inicialmente, o que se poderia chamar de um “breve período autocrático” onde a determinação de tarefas foi o disparador dos estudos teóricos. Ao ser provocada, na seqüência, a discussão da obra, sob a ótica das teorias estudadas, é que um verdadeiro ambiente democrático foi sendo criado e alimentado.

Isso nos leva a concluir que, especialmente no ambiente democrático, para que a estória da personagem possa ser realmente um atalho cognitivo ao conhecimento é necessário que haja, por parte do leitor-receptor-aprendiz, ou um repertório já existente de saberes ligados à dinâmica dos grupos, ou uma predisposição à aquisição desses saberes de forma integrada à leitura da literatura.

Por analogia, se pode então utilizar no processo de leitura da obra literária e aquisição de conhecimento sobre dinâmica dos grupos – reciprocamente mediados – as três expressões apresentadas por Schutz (apud Mailhiot, 1985) ao tratar de relações interpessoais: aceitação, controle e afeição, conforme apresentado no capítulo “Schutz e as três necessidades na relação interpessoal”. A aceitação correspondendo, neste caso, à motivação interna tanto para a leitura, quanto para a aquisição de saberes – o que tem de existir “antes” do processo. O controle está relacionado ao poder do sujeito-leitor-aprendiz sobre as próprias vontades ou, em outras palavras, à não imposição externa, à criação de um ambiente e uma comunicação democrática “durante” o processamento da leitura, da aprendizagem. E, finalmente, a “afeição” pela leitura, pelo conhecimento – que é o que se espera como resultado de um processo de mediação de leitura e aprendizagem que comece com uma predisposição receptiva ao objetivo proposto e seja alimentada por uma atmosfera democrática.

Por outro lado, assim como a leitura é importante na formação dos indivíduos, também o é na formação de facilitadores do processo grupal. Ousamos afirmar que o hábito da leitura literária e o hábito de leitura de comportamentos e processos grupais podem ser grandes aliados. Essa analogia se tornou possível nos momentos finais de elaboração deste trabalho, quando se pode sentir que a leitura literária aliada à leitura técnica ou teórica é, de fato, um grande recurso na construção do processo de leitura de grupo.

Dentro do ambiente literário, rico, fantasioso e divertido, o estímulo à continuidade de contato com a estória serve de alavanca para a sua releitura, sem desgaste ou cansaço. As expectativas do grupo de pesquisa foram superadas. Tanto que, em uma primeira leitura, se tornou difícil delimitar o tema. Neste momento, a dedicação ao estudo da própria compreensão da linguagem se tornou mais forte, em termos de processo de leitura do que propriamente na identificação dos processos grupais. Poderia ser comparado às dificuldades iniciais de leitura de grupo, quando os processos não são claros para o observador e a compreensão dos fenômenos não são facilmente percebidas. É possível fazer uma correlação com os momentos descritivos de observação, onde o fato é notado, mas seu significado ainda passa despercebido. Em uma segunda ou terceira leitura, a estória ganha papel secundário e à luz das teorias, os processos e fenômenos tornam-se mais facilmente identificados.

Além destas semelhanças do processo de leitura (literária ou de grupo), o “livro” se torna um recurso que pode ser levado na bolsa. Assim como obras cinematográficas,



pode ser visto e revisto, analisado sob diversos aspectos, detalhado e estudado sob diversas óticas. Mas diferentemente destas, está mais disponível. Poucos têm à sua disposição um *note-book* para estudar uma obra cinematográfica durante uma viagem, por exemplo. Mas um livro está acessível à grande maioria. É uma forma lúdica e agradável de oportunizar ambiente de leitura de grupo. Esta agradável constatação foi percebida por vários membros deste grupo que dispunham de amostras de tempo muito variadas durante os períodos de dedicação ao estudo e ao desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, a despeito, de todo conhecimento sobre comunicação humana e sobre leitura, esses assuntos ainda guardam muitos mistérios e, evidentemente, este trabalho não tem a pretensão de esgotar, sequer, as possibilidades de associação entre as teorias relacionadas a dinâmicas de grupo e comunicação e o texto de Lygia Bojunga. De todo modo, a discussão foi levantada, tal como as pipas e as vontades de Raquel.

## REFERÊNCIAS

- AMADO, G.; GUITTET, A. *A dinâmica da comunicação nos grupos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- ARGYLE, Michael; TROWER, W. Peter. *Você e os outros: formas de comunicação*. São Paulo: São Paulo Indústria Gráfica, 1981.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. *O que é comunicação*. São Paulo: Nova Cultural; Brasiliense, 1986.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Tradução de Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- COMPAGNON, A. O leitor. In: *Demônio da teoria: literatura e senso comum*. Trad. C. P. B. Mourão e C. F. Santiago. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- GALBRAITH, J. Kenneth. *Anatomia do poder*. Tradução de Hilário Torloni. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- ISER, W. *O ato da leitura: uma teoria do efeito estético*. Trad. J. Kretschmer. São Paulo: Editora 34, 1999. 2v.
- JAUSS, H. R. *A estória da literatura como provocação à teoria da literatura*. Trad. Tellaroli. São Paulo: Ática, 1994.
- JOUVE, V. *A leitura*. Trad. B. Hervot. São Paulo: Editora UNESP, 2002.
- LOPES, M. I. V. Pesquisas de recepção e educação para os meios. *Comunicação & Educação*, São Paulo, n. 6, p. 41-46, maio/ago. 1996.
- LEWIN, K. *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Pioneira, 1965.
- \_\_\_\_\_. *Problemas de dinâmicas de grupo*. São Paulo: Cultrix, 1973.
- MAILHIOT, G. *Dinâmica e gênese dos grupos*. São Paulo: Livraria duas cidades, 1985.
- MATTELART, A.; MATTELART, M. *Estória das teorias da comunicação*. São Paulo: Loyola, 1999.
- OLIVEIRA, M. Vygotsky. *Aprendizagem e desenvolvimento, um processo sócio-histórico*. 2 ed. São Paulo: Scipione, 1995.
- PELLEGRINI, T. *O mercado. A mídia. A imagem e a letra: aspectos da ficção brasileira contemporânea*. Campinas (SP): Mercado das Letras, 1999.
- RAMOS, J. A. *Comunicação, política e culturas na educação*. Curitiba, 2003. Dissertação (mestrado em Educação) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.
- \_\_\_\_\_. O Leitor de literatura e o leitor dos meios de comunicação. In: Revista *Comunicarte*, n. 30. Campinas/SP, PUC Campinas. No prelo.

SCHUTZ, Willian C. *Profunda simplicidade*. São Paulo: Ágora, 1989.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don D. *Pragmática da comunicação humana*. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 1993.



Curso de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos  
Curitiba – PR  
Coordenação: Saara Hauber, Laucemir Pessine

---

## ***The Beatles: como se apresentam os fenômenos de coesão no grupo***

BETINA CORBELLINI  
BRUNO CHEROBIM PAROLIN  
FERNANDA MATUCCI  
JOSÉ ALBERTO SALCEDA



**Resumo** – O estudo do funcionamento dos grupos tem sido objeto de interesse daqueles que querem compreender como se dão as relações inter e intragrupais. Seguindo este mesmo propósito, o objetivo deste trabalho é observar e relatar como se apresentam os fenômenos de coesão em um grupo. Para isso, utilizou-se a banda de rock *The Beatles* como pano de fundo. A teoria escolhida para confrontar os fenômenos observados veio da sistematização proposta por Dorwin Cartwright e Alvin Zander, em *Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria*, de 1975, que contrapõe necessidades do indivíduo e atratividade do grupo. A construção do trabalho baseou-se em pesquisa bibliográfica e análise baseada na teoria escolhida. Os resultados apontaram para a aderência do modelo teórico aos fatos observados nos *The Beatles*. Dentre os fenômenos de coesão, ficaram evidentes a atração que o grupo exercia sobre seus membros, a redução ou aumento de valência, de necessidades e, também, a forma como o grupo atendia essas necessidades. Por fim, o trabalho se apresenta como estímulo para outros estudos sobre os fenômenos de coesão.

**Palavras-chave** – Coesão. Funcionamento dos grupos. Atração. Valência.

## SUMÁRIO

|          |                                    |           |
|----------|------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introdução.....</b>             | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Fundamentação teórica .....</b> | <b>4</b>  |
| <b>3</b> | <b>Método.....</b>                 | <b>7</b>  |
| <b>4</b> | <b>Análise.....</b>                | <b>7</b>  |
| <b>5</b> | <b>Considerações finais.....</b>   | <b>15</b> |
|          | <b>Referências.....</b>            | <b>16</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a primeira metade do século passado, o funcionamento dos grupos tem sido objeto de estudo, com maior embasamento científico, por parte daqueles que quiseram compreender como se dão as relações inter e intragrupais. Seguindo este mesmo propósito, nosso trabalho tem por objetivo observar e relatar como se apresentam os fenômenos de coesão em um grupo. Para isso, utilizou-se a banda de rock “The Beatles”, pois existe um vasto material sobre o período de sua existência, que vai de julho de 1957, quando John Lennon e Paul McCartney começaram a compor juntos, até março de 1970, quando Paul deu uma entrevista anunciando o fim do grupo.

A teoria escolhida para confrontar os fenômenos observados veio da sistematização proposta por Dorwin Cartwright e Alvin Zander, em *Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria*, de 1975, em que os referidos autores contrapõem necessidades do indivíduo e atratividade do grupo.

Este trabalho apresenta a teoria utilizada para sua fundamentação, a metodologia, a análise do caso e, por fim, a conclusão dos autores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Conceito de coesão

Como explicar as diferenças de agrupamento que existem entre os vários tipos de grupos? Sejam eles religiosos, estudantis, de trabalho, musical ou esportivo, todos os grupos têm diferenças na forma como se apresentam e, também, na relação ao seu tempo de existência. Como isso pode ser explicado?

Várias perspectivas teóricas permitem verificar os fenômenos de coesão nos grupos, no entanto, a *Teoria de Campo*, de Kurt Lewin, é a que mais foi aplicada nas diversas formas de propostas para a sua compreensão. Conforme Mailhiot (1973, p. 26),

Graças a Lewin, e a partir dele, puderam ser destacados vários critérios que nos permitem identificá-los. Para que haja comportamento de grupo, é necessário que vários indivíduos experimentem as mesmas emoções de grupo, que estas emoções de grupo sejam suficientemente intensas para integrá-los e deles fazer um grupo, que, finalmente, o grau de coesão atingido por esses indivíduos seja tal que eles se tornem capazes de adotar o mesmo tipo de comportamento. Estes comportamentos de grupo podem variar em termos de duração conforme sejam desencadeados por um agente exterior, ou por um agente provocador, ou por um líder.

Schutz desenvolveu a *Teoria das Necessidades Interpessoais* que traz a seguinte conceituação:

[...] os membros de um grupo não consentem em integrar-se senão a partir do momento em que certas necessidades fundamentais são satisfeitas pelo grupo. Estas necessidades, para Schutz, são fundamentais porque todo ser humano, que se reúne em um grupo qualquer, as experimenta ainda que em graus diversos. Por outro lado, estas necessidades, segundo ele, são interpessoais no sentido de que somente em grupo

e pelo grupo elas podem ser satisfeitas adequadamente (MAILHIOT, 1973, p. 66).

Lapassade (1983) lembra que a noção lewiniana de dinâmica de grupo supõe que se possa definir um grupo como um sistema de forças. Sendo assim, o modelo proposto por Cartwright e Zander (1975), no qual a atração do grupo e as necessidades do indivíduo interagem de modo a determinar o grau de coesão, contempla tanto a *Teoria de Campo* de Lewin, quanto a *Teoria das Necessidades* de Shutz.

Esta fundamentação teórica, portanto, terá como pano de fundo o modelo conceitual de coesão exposto por Dorwin Cartwright e Alvin Zander, em *Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria*, 1975.

Segundo Cartwright e Zander (1975, p. 87), “O termo coesão refere-se a fenômenos que surgem com a existência do grupo e unicamente neste caso”. Ou seja, não há como se falar em coesão fora do grupo.

Cartwright e Zander (1975) propõem que o conceito de coesão seja limitado ao fenômeno de atração (ou valência) de grupo, que depende das características do mesmo e das necessidades individuais.

Em uma pesquisa que mensurava o grau de coesão em unidades das forças armadas dos Estados Unidos, os autores relataram que os resultados indicavam que a coesão grupal se dava envolvendo tanto as características do grupo quanto as do indivíduo, como se pode observar a seguir: Results showed that group cohesion in military units is a complex social-psychological construct involving both group and individual characteristics (e.g. pride, sense of purpose and meaning, commitment) (GRIFFITH, 1988, p. 164).

A formulação de coesão proposta por Cartwright e Zander (1975) tem o seguinte significado: Se um grupo possuir características que atendam às necessidades importantes de um indivíduo que está fora, sua valência será determinante para que ele busque pertencer ao grupo. Caso o indivíduo já integre o grupo, a valência atuará como reforço para a permanência no grupo.

Evidentemente, esse modelo permite derivações, como descrito no seguinte exemplo:

[...] se uma pessoa adere a um grupo com expectativa de satisfazer algumas necessidades pessoais, mas essas necessidades mudam durante sua participação, a atração do grupo decrescerá para ela, a menos que o grupo seja capaz de satisfazer, tão bem ou melhor que antes, às suas novas necessidades (CARTWRIGHT; ZANDER, 1975, p. 88).

O modelo proposto não desconsidera as forças existentes no ambiente em que se encontra o grupo, ou seja, não atribui única e exclusivamente às ocorrências internas ao grupo a capacidade de satisfazer os desejos do indivíduo.

Para demonstrar que ocorrências externas afetam como as relações ocorrem em um grupo, vale citar o trabalho realizado por Festinger (apud CARTWRIGHT; ZANDER, 1975, p. 294-317), no qual se verificou que, em um determinado conjunto residencial, a formação de relação de amizade é afetada pelas características ambientais, tais como as geográficas (e.g., disposição de calçadas e escadas), que determinam as probabilidades de contato entre os indivíduos.

Para melhor entender, é interessante observar um breve resumo do conceito de coesão delineado até aqui

[...] dizendo que a atração do grupo é uma função das forças resultantes e que atuam sobre a pessoa, seja ou não membro do grupo, a fim de que pertença a este. A coesão de um grupo é a resultante de todas as forças que atuam sobre os membros, a fim de que permaneçam no grupo (CARTWRIGHT; ZANDER, 1975, p. 88).

## Fontes de atração do grupo

Para Cartwright e Zander (1975), o grupo em si é uma fonte de atração, mas isto se dá de duas formas: a) o próprio grupo é o objeto da necessidade do indivíduo e b) estar no grupo é o meio de satisfazer a necessidade. Ou seja, enquanto na primeira o que pode servir como atrativo são as pessoas ou a atividade do grupo, na segunda, o grupo funciona como meio para se atingir um objetivo exterior.

## Variações da valência de um grupo

De um modo geral, esse modelo indica que a valência ou atração de um grupo varia com a capacidade que ele possui de satisfazer as necessidades das pessoas.

A Tabela 1 indica algumas inferências extraídas de pesquisas relatadas em Cartwright e Zander (1975, p. 95-105), que indicam algumas condições para aumentar ou diminuir a valência do grupo.

Tabela 1: Condições para aumentar ou diminuir a valência do grupo

| <b>Condições para aumentar a valência de um grupo</b>  | <b>Condições para reduzir a valência de um grupo</b>  |
|--|---|
| “Quanto maior o prestígio de uma pessoa no interior de um grupo, ou quanto maior parece o prestígio que pode obter, mais se sentirá atraída pelo grupo.” | “Reduz-se a atração de um grupo quando seus componentes discordam quanto à maneira de resolver um problema do grupo.”   |
| “As pessoas que são participantes valorizadas têm maior probabilidade de serem atraídas por um grupo do que as que não têm muito valor social.”          | “A atração de um grupo pode diminuir, se a pessoa nele tiver experiências desagradáveis.”   |
| “Uma situação em que os componentes do grupo estão numa relação cooperativa é mais atraente do que outra, em que são levados a competir.”                | “As pessoas podem afastar-se de um grupo por sentirem que os outros participantes são excessivamente dominadores ou apresentarem outras características desagradáveis.” |
| “Uma elevada interação entre as pessoas pode aumentar a atração do grupo para seus componentes.”   | “A participação num grupo pode limitar as satisfações que uma pessoa pode obter em outras atividades.”  |
| “Acontecimentos exteriores ao grupo podem, também, influir em sua atração aos participantes.”  | “Uma causa imprevista de redução de coesão.”  |
| “A coesão de um grupo aumenta se sua posição melhora diante de outros grupos.”   | “Avaliação negativa da participação num grupo, feita por pessoas da comunidade, pode também tornar o grupo pouco atraente.”   |
| “A valência das atividades num grupo influencia o desejo de colaborar com os outros, no mesmo grupo.”  | “A competição entre os grupos, para obter participação, dá a razão final para que os participantes desejem abandonar um grupo.”   |



|  |  |
|--|--|
| “Em alguns grupos, a coesão parece aumentar com os ataques do ambiente e, em outros, com experiências agradáveis.” |  |
|--|--|

## Gênese dos grupos dissidentes

Cartwright e Zander (1975, p. 105), na obra citada, abrem a discussão sobre os grupos dissidentes, mas se concentram naqueles que “se afastam do grupo original, em vez de serem expulsos por ele”. Abaixo serão citadas algumas posições dos dois autores sobre o assunto:

Dentro do quadro geral de participantes, algumas pessoas são vistas como mais capazes de satisfazer as necessidades das outras do que a organização total: por isso se forma um novo grupo. [...] Nem sempre os grupos dissidentes destroem a organização mais ampla. [...] o grupo dissidente perturba a organização mais ampla quando os objetivos do grupo menor são incompatíveis com os do maior. De outro lado, fortalecerá a coesão do todo quando os objetivos do grupo menor forem iguais aos do maior, ou puderem fortalecê-lo (p. 106-107).

## 3 MÉTODO

Para definição do método de trabalho, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1997), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, é explicativa, pois visa observar e relatar como se apresentam os fenômenos de coesão em um grupo. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica e *ex post facto*. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada investigação sobre o processo de funcionamento dos grupos, em especial a coesão e, *ex post facto*, pois o objeto de estudo, a banda de rock *The Beatles* existiu no passado e, portanto, não se podem manipular e controlar as variáveis.

Os dados sobre *Os Beatles* foram obtidos no vídeo *The Beatles Anthology*, de Geoff Wondor (2003), que retrata a história do grupo, sua biografia e depoimentos dos integrantes da banda.

## 4 ANÁLISE

Para facilitar a compreensão de como os fenômenos de coesão ocorreram nos *The Beatles*, a análise será construída ao mesmo tempo em que os relatos históricos forem sendo citados. Os fatos serão levantados e a seguir analisados à luz da sistematização sobre os fenômenos de coesão proposta por Cartwright e Zander (1975). Foi utilizado o vídeo *The Beatles Anthology*, de Geoff Wondor, como base para obtenção de informações sobre a vida do grupo. Transcrições das entrevistas contidas no vídeo serão feitas a fim de embasarem a análise.

## Primeiras influências

De acordo com Wonfor (2003), os quatro integrantes dos *Beatles* nasceram na década de 40, nas seguintes datas: Richard Starkey (ou Ringo Starr) em julho de 1940, John Winston Lennon, em outubro do mesmo ano, James Paul McCartney, em junho 1942 e George Harrison, em fevereiro do ano seguinte.

Conforme os relatos encontrados em Wonfor (2003), uma das primeiras formas de contato dos membros do grupo com a música veio por meio da família, como se pode verificar a seguir:

Meu pai era músico amador, tocava piano. Lembro de ficar deitado no chão, ouvindo meu pai tocar (Paul McCartney).

Quando meus pais eram novos, ouvíamos um velho rádio de cristal (George Harrison).

John realmente amava sua mãe, eu também gostava dela. Ela tocava uquelelê (espécie de banjo). Até hoje se conheço algum adulto que toque uquelelê, fico gostando dele (Paul McCartney).

Em Liverpool todo mundo sabe alguma coisa para apresentar numa festa. Minha mãe cantava para mim 'Little Drumer Boy' (Pequeno Baterista). Eu cantava Nobody's Child (Criança de Ninguém) para ela e ela chorava (Ringo Starr).

Aos 16 anos restabeleci um relacionamento com a minha mãe por uns quatro anos. Ela me ensinou música. Primeiro banjo, depois avancei para a guitarra (John Lennon).

A partir dos relatos, observa-se o vínculo com a música, atividade que posteriormente viria a ser a primeira fonte de atração do grupo Os Beatles. As fontes de atração de um grupo podem ser quando o próprio grupo é o objeto da necessidade e ou se estar no grupo é o meio de satisfazer necessidades exteriores a ele.

Outras citações encontradas em Wonfor (2003) denotam de que modo o interesse por música surgia para cada integrante do grupo, antes da existência do mesmo:

Rock'n'roll era uma coisa real pra mim, todo o resto era irreal. Para mim, aos 15 anos, era a única coisa que me tocava no meio do resto [...] Eu não tinha idéia de fazer música como um meio de vida, até que o rock me tocou e mudou a minha vida (John Lennon).

A gente tentava ouvir qualquer disco que estivesse tocando. [...] Quando eu tinha 13, 14 anos, ficava no fundo da classe desenhando umas guitarras. Guitarras pequenas, sólidas, com cortes profundos e arredondados. Eu me amarrava completamente em guitarras (George Harrison).

Quando vi aquele cara com brilhantina no cabelo comprido (Elvis), rebolando e cantando 'Hound Dog', pensei: esse era o guru que a gente estava esperando, o Messias chegou (Paul McCartney).

A única coisa que eu queria era a bateria, nunca olhei para a guitarra ou outra coisa [...] Aos 16 anos, comprei um tambor, um bumbo, por trinta pratas (Ringo Starr).

## A formação do grupo

Wonfor (2003) apresenta uma entrevista na qual John Lennon relata como se deu o primeiro contato com Paul McCartney e outra em que Paul descreve como apresentou John e George Harrison. A seguir as duas entrevistas:

Paul me conheceu no dia seguinte que apresentei *Be Bop Lu la*, ao vivo. Um amigo mútuo o trouxe para ver meu grupo, *Quarry Men* [...] Depois do show a gente se conheceu, conversou e vi que ele tinha talento. Eu era cantor e líder. Decidi trazê-lo para o grupo. Era melhor ou não ter um cara melhor dos que estavam comigo? A decisão foi trazer Paul e deixar o grupo mais forte (John Lennon).

Eu disse a John: – Eu tenho um amigo que é muito bom, sabe? Ele disse: – está bem. E eu disse: – ele toca a música *Rauchy* perfeitamente. Nós todos adorávamos essa música, então resolvemos experimentá-la. Terminamos no andar de cima, de um ônibus noturno, só nós. George mostrou a John. Pode crer, perfeito. Você está no grupo (Paul McCartney).

Observa-se no relato acima sobre a formação do grupo, que a atração exercida sobre seus membros estava ligada a apreciação das atividades realizadas no interior do grupo, principalmente em relação ao bom desempenho musical de seus participantes. Segundo Cartwright e Zander (1975, p. 91), “o grupo pode ser o objeto da necessidade, por causa de uma atração para seus componentes ou pela apreciação das atividades possíveis no grupo, ou por ambas as razões”. A formação da banda *The Beatles* aconteceu ligada às necessidades de seus componentes de tocar a música chamada rock and roll e adequação do grupo em satisfazer essas necessidades.

Conforme apresentado por Wonfor (2003), antes ainda da formação definitiva que viria a configurar os *The Beatles*, dois novos integrantes, se juntaram à banda – Stu Stuccliff e Pete Best, tal como demonstrado nas seguintes entrevistas: “[Stucliff] Era um amigo de John da escola de arte. Eu e John o persuadimos a comprar um baixo Hofner. O único problema é que ele não sabia tocar” (Paul McCartney). “Mas era melhor ter um baixista, que não ter” (George Harrison). “Trouxemos Pete Best, porque precisávamos de um baterista no dia seguinte” (John Lennon).

Como não apresentava potencial, segundo a visão dos outros integrantes, e tinha interesses diversos ao do grupo, com a arte e com uma garota chamada Astrid, que conheceu na turnê da Alemanha, Stu Stuccliff deixou a banda. Pete Best devido a suas constantes faltas, e a também a insatisfação dos outros membros, é retirado do grupo (Wonfor, 2003). O relato de Paul McCartney demonstra isto: “Começamos a ficar um pouco insatisfeitos com Pete. Não aparecia para os concertos e toda a hora a gente chamava o Ringo” (que na época tocava na banda Rorry and the Hurricanes).

No decorrer dos primeiros concertos, quando Pete Best se ausentava, Ringo tocava com a banda (WONFOR, 2003), conforme relata George Harrison em entrevista: “Ringo tocava sempre com a banda e parecia que era o que tinha que ser [...] Podem achar que fizemos uma coisa malvada com Pete Best. Mas confio no que a história mostra. Ringo era um membro da banda”.

Ringo entrou definitivamente para a banda quando foi convidado para a gravação de *Love me do* (WONFOR, 2003).

## Beatlemania

John, Paul, George e Ringo começavam a compor, tocar, se relacionar e buscar objetivos no grupo que acabavam de formar: *The Beatles*. Em pouco tempo apresentaram bom desempenho e muito sucesso (WONFOR, 2003), conforme se verifica nos relatos de Ringo e John, a seguir: “A coisa estava crescendo” (Ringo Starr). “Primeiro fomos grandes em Liverpool, depois os melhores do Condado, depois da Inglaterra” (John Lennon).

A partir do momento que apresentaram bom desempenho e começaram a se relacionar, o grupo mostra a atração mútua entre seus componentes.

Wonfor (2003) apresenta entrevista de George Harrison em que a intimidade e a proximidade entre os membros do grupo era citada: “Nós éramos realmente íntimos. Uma coisa que tenho a dizer a nosso respeito é que éramos amigos íntimos. Podíamos discutir muito, mas éramos muito próximos”.

Segundo Cartwright e Zander (1975, p. 93),

a atração mútua dos componentes, segundo a descrição de NewComb, pode ter várias origens, pois os participantes dão diferentes recompensas uns aos outros, e estas mudam com tempo, à medida que as pessoas passam a conhecer-se mais ou à medida que se transformam seus papéis no grupo”.

A proximidade e a atração mútua se observam nos relatos das atividades que realizavam:

Lembro de uma vez que um cascalho atingiu o pára-brisa. Mal Evans, nosso motorista, terminou de quebrar. E estávamos com muito frio. Lembro que deitamos uns em cima dos outros. Passando o uísque de um para o outro (Paul McCartney).

Nos primeiros tempos gravamos um disco em cerca de doze horas. Para gravar um single a cada três meses, compúnhamos no hotel ou na perua (John Lennon).

Toda vez que o disco subia nas paradas, nós íamos celebrar com um jantar. Se você olha a partir dos 18 meses, os Beatles só engordaram (Ringo Starr).

Com o bom desempenho e o repentino sucesso, os quatro rapazes começam a experimentar uma “súbita fama”: “Era ótimo! Éramos reis e estávamos todos apenas no começo” (John Lennon). “Gostamos dos fãs e gostamos de ler a publicidade a nosso respeito, mas de vez em quando, você não percebe que é de você que estão falando” (George Harrison).

De acordo com Cartwright e Zander (1975, p. 88),

deve-se observar que a capacidade de um grupo para satisfazer os desejos de um indivíduo pode não depender totalmente das ocorrências no interior do próprio grupo. Todo grupo existe num ambiente, e os atributos que uma pessoa vê num dado grupo são, em parte, determinadas, para ela, pela posição do grupo no ambiente.

O mundo usou os Beatles como uma desculpa para enlouquecer (George Harrison).

A fama dos Beatles crescia e com ela, o status do grupo mudaria, levando o grupo a um lugar desconhecido: “Éramos tratados de maneira diferente e tivemos que nos acostumar. Aí você se descobre em uma terra estranha” (Ringo Starr).

Nesse território desconhecido que os rapazes vivenciavam, eles contavam somente com eles mesmos:

Ficávamos nervosos com cada degrau que subíamos, mas sempre tínhamos o consolo de sermos quatro juntos, não como Elvis, entende? Sempre senti pena de Elvis, porque ele era sozinho. Mas nós, nós todos compartilhávamos a experiência (George Harrison).

Cartwright e Zander (1975, p. 91) observam que “alguns autores acentuaram que um grupo pode tornar-se um abrigo protetor contra um ambiente perigoso e, dessa maneira, tornar-se um meio de satisfazer a necessidade de segurança”.

Grinker e Spiegel (apud CARTWRIGHT; ZANDER, 1975, p. 91) “descreveram o aumento de coesão da tripulação de um bombardeiro, quando esta tomou consciência de que, para a segurança de todos, cada pessoa no avião dependia das outras”.

Num engenhoso programa de pesquisa, Schachter estudou as influências de estados de angústia, induzidos experimentalmente, sobre o desejo de estar com outras pessoas (que o autor denomina tendências de afiliação). Seus resultados mostram nitidamente que um estado de angústia provoca o aparecimento de tendências de afiliação. Ao tentar explicar os resultados da pesquisa, Schachter conclui: “parece teoricamente produtivo apresentar esse conjunto de resultados como uma manifestação da necessidade de redução da angústia e da necessidade de auto-avaliação; isto é, situações ou sentimentos ambíguos levam ao desejo de estar com outros, como um meio de avaliar e determinar socialmente a reação “adequada” e “correta”. Portanto, quando as pessoas estão angustiadas, podem ser atraídas pela participação nos grupos que contribuem para a diminuição da angústia, mas até agora são pouco conhecidos os processos que surgem nos grupos, quando seus componentes estão angustiados (CARTWRIGHT; ZANDER, 1975, p. 91).

Nessa etapa, a banda *The Beatles* conquista os primeiros lugares e instala a Beatlemania nos Estados Unidos. Assim, surgem a pressão, uma carga demasiada de trabalho e a loucura: “Todo mundo embarcou na loucura” (George Harrison). “Estávamos ficando um pouco malucos com aquilo” (Paul McCartney).

Fazia parte dessa loucura: a perseguição pelas fãs, disfarces secretos e pessoas doentes que buscavam o toque dos rapazes, afim de que curassem suas doenças: “John fazia movimentos espásticos, como um anormal. Nos ajudou a manter a saúde mental. Com a irreverência, não estávamos embarcando demais no jogo” (Paul McCartney).

Conforme Cartwright e Zander (1975, p. 99), em alguns grupos a coesão parece aumentar com os ataques do ambiente e, em outros, com experiências agradáveis”. “A sensação era de perigo, porque todo mundo ficava descontrolado. Até os tiras eram pegos na mania. A gente se sentia encurralado com todo mundo enlouquecendo. Naquilo tudo, éramos os mais equilibrados mentalmente” (George Harrison).

O volume de shows era cada vez mais acentuado, assim como a quantidade de espectadores. A banda sentia que não era mais ouvida nas músicas que tocava:

Aos poucos fomos percebendo, que ninguém estava ouvindo nada. No começo tudo bem, mas o pior é que estávamos tocando mal. Eu fui to-

car com os Beatles porque eram a melhor banda de Liverpool. Antes de mais nada éramos músicos (Ringo Starr).

Um fenômeno que aconteceu no decorrer do processo grupal da banda foi à formação da dupla Lennon e McCartney na composição das músicas:

Na verdade, o Paul e eu dividimos o império entre nós. O George nem cantava quando o trouxemos. Era guitarrista. Durante muito tempo ele não era do mesmo nível. E isso não é menosprezá-lo. Simplesmente não tinha a mesma prática que nós em composição (John Lennon).

Para George era difícil compor, porque não tinha ninguém com quem colaborar. John e Paul colaboravam muito um com o outro. Davam conselhos a George, mas na verdade não trabalhavam com ele.

Eu tive que vir do nada e começar a compor. Eles compunham desde a escola juntos. Eu tinha que vir com alguma coisa de qualidade para pôr nos discos, com todos os sucessos maravilhosos deles (George Harrison).

Segundo Cartwright e Zander (1975, p. 105), “muitas vezes os relatos históricos dos esforços organizacionais do homem descrevem a formação de pequenos corpos que se afastam da associação original a fim de defender programas próprios.”

Em um grupo, “dentro do quadro geral de participantes, algumas pessoas são vistas como mais capazes de satisfazer as necessidades das outras do que a organização total: por isso se forma um novo grupo” (CARTWRIGHT; ZANDER, 1975, p. 106). No entanto, “nem sempre os grupos dissidentes destroem a organização ampla. Pode acontecer que, na realidade aumentem a atração do grupo maior” (id., *ibid.*, p. 107).

Com relação aos *Beatles*, a formação da dupla Lennon e McCartney (grupo dissidente) não perturbou a organização mais ampla porque seus objetivos eram compatíveis com os do grupo maior.

Com a decisão de parar de fazer shows, com o medo de ameaças de morte, o grupo busca uma maneira de funcionar: “Toda turnê que tínhamos feito foi ótima. Mas estávamos fartos porque fazíamos isso há muito tempo” (Paul McCartney). “A Beatlemania generalizada estava cobrando seu preço. Já não estávamos encarando a coisa como uma curtição ingênua de nossa fama e sucesso” (George Harrison).

## Novas direções

Após quatro anos de muitos shows, a banda procurava novas maneiras de funcionar. O grupo teve que se adequar às necessidades musicais de seus componentes, que agora não era mais de tocar ao vivo: “O que é que você faz quando não vai em turnê? Não existe vida” (John Lennon). “Mudamos nossa atitude. Tínhamos crescido um pouco [...]. Estávamos expandindo em todas as áreas da nossa vida, abrindo-nos para atitudes diferentes” (Ringo Starr).

Ainda com dificuldade de se adequar às novas necessidades, os *Beatles* saem por alguns meses em projetos individuais. John Lennon vai atuar em um filme na Espanha. George viaja para a Índia, durante seis meses. Paul McCartney produz uma trilha sonora de um filme e Ringo tira férias. “Depois da Índia, tudo parecia ‘trabalho’, ‘emprego’. Eu estava perdendo o interesse em ser celebridade naquela época” (George Harrison).

Para se adequar à necessidade de produção musical de seus componentes, a banda agora usa o estúdio como espaço para a satisfação dessa necessidade. Influenciados pelo momento, que era de experimentação, os rapazes usam o estúdio musical, compondo canções cada vez mais elaboradas, atendendo as necessidades dos componentes.

Nesse momento da história da banda, os rapazes recebiam uma notícia que os deixariam confusos e tristes: a morte do empresário Brian Epstein. “Eu sabia que íamos ter problemas. Eu não tinha ilusão sobre nossos talentos. Só sabíamos fazer música. Fiquei com medo. Pensei: ‘agora estamos liquidados’” (John Lennon). “Houve um grande vazio. Não sabíamos nada sobre as nossas finanças. Ele cuidava de tudo. Acho que depois foi o caos” (George Harrison). “De repente ficamos como galinhas sem cabeça. O que é que vamos fazer?” (Ringo Starr).

Segundo Cartwright e Zander (1975, p. 102),

umas das conseqüências naturais da vida do grupo é que o participante seja chamado a assumir responsabilidade. Algumas delas – por exemplo, os discursos, as cartas, a contabilidade ou a direção de uma discussão – são obrigações para as quais não se sente suficientemente preparado. Portanto, a atração do grupo pode diminuir quando é origem de tal perturbação.

Com dificuldade para assumir a responsabilidade sobre seus negócios, os componentes fizeram algumas tentativas: “O Paul tentou continuar como se Brian não tivesse morrido. Acho que Paul pensava que devíamos nos sentir gratos pelo que ele fez. Por manter os Beatles em atividade” (John Lennon). “John estava dizendo: ‘Paul está querendo ser o líder do grupo’. É possível que eu estivesse mais presente que os outros” (Paul McCartney). “Tínhamos várias idéias, tudo o que sabíamos era compor, gravar discos e ser os Beatles. Com êxito” (George Harrison).

Durante esse período de confusão, Ringo Starr sentia que estava à margem do grupo:

Senti duas coisas. Senti que não estava tocando muito bem e que os três estavam realmente felizes e eu estava de fora. Então decidi, dane-se, vou embora. Fui ver John, bati na porta e disse: “Oi, vou sair do grupo. Não sinto que gostam de mim e estou fora. Não estou totalmente bem e vocês três são muito próximos”. Ele disse: “Eu achava que vocês três fossem muito próximos”. Depois fui na casa de Paul e ele disse a mesma coisa (Ringo Starr).

De acordo com Cartwright e Zander (1975, p. 93),

é razoável supor que a natureza da vida do grupo se transforma de acordo com diferentes fontes de atração. Por exemplo, quando os componentes de um grupo já são amigos, têm maior tendência para interessar-se uns pelos outros como pessoas, dar maior apoio, ser mais cordiais nas relações interpessoais e assim por diante.

Tivemos que tranquilizá-lo e dizer que o achávamos ótimo. A gente nunca pára para dizer: “Eu acho você ótimo” (Paul McCartney).

Eu sabia que estávamos todos numa confusão só. Não era só eu que estava indo por água abaixo. Voltei para o estúdio e o George tinha coberto tudo com flores e o John tinha mandando telegramas: Você é o me-

lhor baterista de rock, volte para casa! Eu me senti melhor e superamos a crise! (Ringo Starr).

As composições começaram a ficar cada vez mais individuais e o clima ficou tenso: “Havia muita coisa no White Álbum (Álbum Branco). Pela primeira vez acho que aceitaram que era individual. Lembro de três estúdios operando ao mesmo tempo” (George Harrison). “O mundo era o problema. Não os Beatles. Isso era o melhor com os Beatles. Até que começamos a nos separar com o White Álbum (Álbum Branco). Aí até o estúdio ficou tenso” (Paul McCartney). “Foi o começo de um divórcio. Não acontece de repente, são meses, anos de sofrimento” (Ringo Starr).

## Separação

Os *Beatles* queriam compor um álbum completamente, ensaiá-lo e depois tocar diante de uma platéia grande. A fim de dar andamento ao empreendimento chamado Projeto *Let It Be*, os rapazes eram filmados enquanto compunham as canções. “A sensação era medonha e ser filmado o tempo todo assim. Eu só queria que eles fossem embora. Não se pode fazer música, as oito horas da manhã, num lugar estranho, com gente filmando você” (John Lennon). “Os dias eram longos e chatos” (Ringo Starr).

O grupo experienciava na construção do que viria a ser o álbum *Let it be*, um período de desentendimentos: “Nunca tivemos muita privacidade. Havia muita briga entre o Paul e eu. Estava acontecendo esse tipo de coisa” (George Harrison). “A pressão finalmente levou a melhor. Assim, ao invés de as pessoas estarem juntas, começaram a se espicaçar. Era: ‘Você errou com o pandeiro, agora minha vida é uma desgraça’. Ficou mesquinho. As provocações eram de uns com os outros, pois só tínhamos a nós mesmos” (John Lennon).

Em relação a atração de um grupo tem-se que a sua valência

se reduzirá para uma pessoa, se se reduzirem as necessidades que satisfazia, se se ajustar menos como um meio de satisfazer as necessidades existentes ou se adquirir características aborrecidas ou desagradáveis. Uma pessoa tentará deixar um grupo quando sua atração líquida se torna menor que zero, ou seja, quando se torna negativa. Na realidade, só abandona efetivamente o grupo quando as forças que a afastam são maiores que a soma das forças que a atraem e as que a impedem de sair (CARTWRIGHT; ZANDER, 1975, p. 100).

A valência do grupo estava se reduzindo e se evidenciou com os desentendimentos filmados nos ensaios: “Na altura em que fizemos *Let it be*, já não podíamos continuar. Tinha chegado o ponto em que já não era criar magia. A câmera na sala conosco fez a gente ter consciência de que a situação era falsa” (John Lennon). “No final das contas mostramos como funciona a separação de um grupo. Não percebemos que estávamos nos separando enquanto acontecia” (Paul McCartney).

O grupo *The Beatles* já não conseguia adequar as diferentes direções (interesses) que cada componente estava seguindo: “Acho que (o álbum *Let it be*) mostra como fato absoluto que estávamos indo em direções diferentes. A energia dos Beatles estava diminuindo. ‘Puxa, a gente tem que ir? Temos que fazer essa coisa de novo?’ Eu quero fazer isto e John quer fazer aquilo. E o George estava fora” (Ringo Starr). “Quando John se amarrou tão intensamente a Yoko, ficou óbvio que era um ponto sem volta. Sempre achei



que ele tinha que se desligar da gente para dar toda a atenção para ela” (Paul McCartney). “[...] a banda nos deu um veículo que permitiu fazer muita coisa quando éramos jovens, e nós crescemos com aquilo tudo. Mas chegou um ponto em que a banda estava nos sufocando. O grupo tinha que se autodestruir” (George Harrison).

Com o término das gravações e da realização do concerto no telhado, parecia que o grupo havia acabado.

## Último suspiro

Após o rompimento acontecido no álbum *Let it be*, os rapazes resolveram se reunir novamente para a construção de seu último chamado *Abbey Road*: “Acho que se percebe no álbum que quando estamos animados, a faixa é estimulante. A coisa toda realmente dá liga. Não importa o que estamos passando no nível da bosta individual, quando se trata de música, dá pra ver que realmente funciona” (Ringo Starr). “Quando terminamos ‘Abbey Road’, o jogo estava acabado, todos aceitamos isso” (George Harrison).

Os comentários a respeito do final dos *The Beatles* resumem todo o processo de coesão desse grupo: sua intimidade, a dificuldade devido à fama e sucesso e a aceitação do final: “É apenas natural. Não é nenhuma catástrofe. Falam como se fosse o fim de mundo. É só uma banda de rock, que se separou. Não é nada importante” (John Lennon). “Foi mágico. Realmente houve momentos de amizade e carinho entre quatro rapazes. Um quarto de hotel, aqui e ali. Uma intimidade realmente impressionante, apenas quatro rapazes que realmente gostavam muito um do outro. Foi sensacional” (Ringo Starr). “Eles deram dinheiro, deram os gritos, mas os Beatles deram seu sistema nervoso, que é coisa muito mais difícil de dar” (George Harrison). “Lembro de pensar na gente como em companheiros de exército. Mas um dia você tem que sair do exército, casa e age como gente normal. Foi assim para os Beatles, sempre soubemos que esse dia tinha que chegar” (Paul McCartney).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou como os fenômenos de coesão ocorrem em um grupo – no caso *The Beatles*. O modelo teórico utilizado para análise foi o de necessidades a serem atendidas pelo indivíduo e a atração que o grupo exerce sobre este. Foram identificadas valências e necessidades, bem como a relação entre elas.

A análise apresentou correlações que demonstravam como a atração do grupo era exercida sobre seus membros, como nos casos em que Paul, George e Ringo entraram para o grupo. Em outro ponto, mostrou como a redução da valência e a mudança dos interesses contribuiu para que Stu Stuclyff e Pete Best deixassem o grupo. Os momentos de intimidade e proximidade entre os *Beatles* podem ser relacionados às recompensas dadas entre os participantes quando estes já se conhecem um pouco mais e indica como ocorreu a atração mútua entre os componentes. Além disto, a necessidade de reconhecimento era plenamente atendida pela fama (que é um fator externo), pois “deve-se observar que a capacidade de um grupo para satisfazer os desejos de um indivíduo pode não depender totalmente das ocorrências no interior do próprio grupo. Todo grupo existe num ambiente, e os atributos que uma pessoa vê num dado grupo são, em parte, determinadas, para

ela, pela posição do grupo no ambiente” (CARTWRIGHT; ZANDER 1975, p. 88). O escudo de proteção que o grupo representa para seus membros foi notadamente identificado na entrevista de George Harrison, que demonstrou como isto pode satisfazer a necessidade de segurança. O aumento da coesão foi discutido, também, em relação aos possíveis ataques do ambiente, como no surgimento da Beatlemania. Por fim, apresentou como a alteração dos interesses e necessidades de cada membro, aliada a incapacidade do grupo de se modificar para atendê-las, permitiu a formação de grupos dissidentes, que culminaram com o término dos *The Beatles*.

Este trabalho não tem como objetivo esgotar o assunto, mas sim estimular o estudo dos fenômenos de coesão que ocorrem nos grupos, seja sob a perspectiva teórica aqui abordada ou outra, que certamente enriqueceria a discussão. No entanto, não seria demais ressaltar a importância e a relevância do tema em um mundo que, apesar e graças aos avanços tecnológicos, a compreensão dos fenômenos que permeiam os grupos tem se tornado cada vez mais pertinente.

Este trabalho foi construído por um grupo e, como tal, esteve, também, sujeito aos fenômenos de coesão. No decorrer das tarefas, cada membro teve sua importância e seu papel. A meta estabelecida foi atingida dentro de um ambiente de grande colaboração e compreensão. Além do aprendizado inerente ao objeto de estudo, houve, também, um grande enriquecimento de nossas habilidades para conviver com as limitações individuais e as diferenças de posições sobre a forma e o conteúdo do que está sendo aqui apresentado. De um modo geral, pode-se dizer que a experiência que este trabalho oportunizou ao grupo foi extremamente realizadora, mas, sem sombra de dúvida a superação das dificuldades só foi possível graças à compreensão de que para se alcançar um bom resultado era necessário o empenho de todos.

## REFERÊNCIAS

### Livros e artigos

CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: EPU; Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

FESTINGER; SCHACHTER; BACK. O funcionamento dos padrões do grupo. In: CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: EPU; Ed. da Universidade de São Paulo, 1975. Capítulo 14, p. 294-317.

GRIFFITH, James. Measurement of Group Cohesion in U. S. Army Units. In: *Basic & Applied Social Psychology*, v.. 9, issue 2, p. 149-171, Jun. 1988.

GRINKER, R.; SPIEGEL, J. Men under stress. Philadelphia, Blakiston, 1945. In: CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: EPU; Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

LAPASSADE, Georges. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

MAILHIOT, G. B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. São Paulo: Duas Cidades, 1985.

VERGARA, Silvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

### Vídeo

WONFOR, Geoff. *The Beatles Anthology*. Londres: Apple Corps, 2003. DVD, 5 v. (674min ou 11h e 14min aproximadamente). Documentário.

## A influência do comportamento do líder no desenvolvimento da equipe

GILIAN FOLLADOR SANTOS  
JOSÉ HENRIQUE MÖLLMANN  
LÍCIA BELETTI  
SANDRO ROGÉRIO SILVA  
TENICE TEREZINHA SILVESTRE



*Dedicamos este trabalho  
a todos àqueles que acreditam  
que experimentar-se, ousar e “errar”  
são caminhos para as grandes realizações...*

### *Agradecimentos*

*A Deus,  
pelo dom mais precioso: A Vida.*

*Aos pais, maridos, esposas, namorados, namoradas, filhos e amigos  
que nos deram apoio e suporte quando o dever e os estudos nos chamaram.*

*Aos colegas do grupo,  
com carinho lembraremos para sempre de tudo o que passamos juntos.*

*Às nossas facilitadoras  
que ajudaram não só através de ensinamentos,  
mas também de conselhos e experiências  
que nos abriram os olhos ou novos olhares para a vida.*

*Cada um seguirá seu caminho,  
mas, ainda que o tempo e a distância entre nós aumentem,  
nada poderá afetar nossas lembranças.*

*Aprenda com as pessoas  
Planeje com as pessoas  
Comece com o que eles já têm  
Construa sobre o que eles já sabem  
Dos melhores líderes  
Quando a tarefa é realizada  
Todas as pessoas dirão  
Nós que fizemos*  
Lao Tzu – Filósofo Chinês – Séc. VI a.C.

**Resumo** – Este trabalho apresenta, através de análise de questionários quantitativos e qualitativos, a influência do comportamento do líder, a partir da percepção dos membros de seu grupo. O presente estudo foi realizado, em uma empresa de exportação de máquinas de construção, com um total de 31 subordinados das gerências de logística, administração e financeira. Para melhor compreensão da forma como esta pesquisa foi conduzida, segmentou-se a observação em competências específicas do comportamento organizacional: liderança, desenvolvimento de equipe, autodesenvolvimento, comunicação e relacionamento interpessoal. Os respondentes de cada uma das gerências delinearão um mapa de suficiências e necessidades de cada líder, com base na tabulação dos dados por competências, possibilitando dar suporte a um projeto de autodesenvolvimento dos líderes em questão.

**Palavras-chave** – Liderança. Comportamento. Grupo e relacionamento interpessoal.

## SUMÁRIO

|                          |   |    |
|--------------------------|---|----|
| <b>1</b>                 | <b>Introdução</b> .....                                     | 5  |
| <b>2</b>                 | <b>Embasamento teórico</b> .....                            | 6  |
| 2.1                      | Liderança nas empresas .....                                | 7  |
| 2.2                      | Liderança e competências .....                              | 7  |
| 2.2.1                    | Desenvolvimento de equipes .....                            | 7  |
| 2.2.2                    | Relacionamento interpessoal.....                            | 8  |
| 2.2.3                    | Autodesenvolvimento .....                                   | 8  |
| 2.2.4                    | Comunicação.....  | 8  |
| <b>3</b>                 | <b>Metodologia</b> .....                                    | 9  |
| 3.1                      | Especificação do problema .....                             | 9  |
| 3.2                      | Delimitação e caracterização da pesquisa .....              | 9  |
| 3.3                      | População e amostra.....                                    | 10 |
| 3.4                      | Dados: fontes e instrumentos .....                          | 10 |
| 3.5                      | Limitações da pesquisa .....                                | 12 |
| <b>4</b>                 | <b>Descrição e análise</b> .....                            | 12 |
| 4.1                      | Histórico da empresa.....                                   | 12 |
| 4.2                      | Tabulação e descrição dos questionários quantitativos ..... | 13 |
| 4.2.1                    | Resultados relativos à Empresa XX.....                      | 13 |
| 4.2.2                    | Resultados relativos à Gerência Administrativa .....        | 14 |
| 4.2.3                    | Resultados relativos à Gerência Financeira .....            | 15 |
| 4.2.4                    | Resultados relativos à Gerência de Logística .....          | 15 |
| 4.3                      | Tabulação e descrição dos questionários qualitativos .....  | 20 |
| 4.3.1                    | Gerência Financeira .....                                   | 20 |
| 4.3.2                    | Gerência Administrativa .....                               | 21 |
| 4.3.3                    | Gerência de Logística.....                                  | 22 |
| 4.4                      | Análise .....   | 23 |
| 4.4.1                    | Gerências e competências .....                              | 25 |
| <b>5</b>                 | <b>Considerações finais</b> .....                           | 26 |
|                          | <b>Referências</b> .....                                    | 27 |
| <b>Lista de gráficos</b> |   |    |
| 4.1                      | Tabulação total.....  | 13 |
| 4.2                      | Gerência Administrativa .....                               | 14 |
| 4.3                      | Gerência Financeira .....                                   | 15 |
| 4.4                      | Gerência de Logística.....                                  | 15 |
| 4.5                      | Desenvolvimento de equipe .....                             | 16 |
| 4.6                      | Autodesenvolvimento .....                                   | 17 |
| 4.7                      | Liderança.....  | 18 |
| 4.8                      | Comunicação.....  | 19 |
| 4.9                      | Relacionamento interpessoal.....                            | 19 |
| 4.10                     | Gerência Administrativa <i>versus</i> competências .....    | 25 |
| 4.11                     | Gerência Financeira <i>versus</i> competências .....        | 25 |
| 4.12                     | Gerência de Logística <i>versus</i> competências.....       | 26 |

## 1 INTRODUÇÃO

Estimular o crescimento pessoal e profissional, facilitar o fluxo de comunicação, intermediar e estabelecer um relacionamento interpessoal saudável na equipe, cuidar do clima de trabalho e orientar a formação de cada um dos componentes da sua equipe, são algumas das atribuições do gerente. Administrar e gerenciar pessoas, portanto, requer a figura e o papel do líder.

O estudo do tema liderança, partiu do princípio que os líderes têm papel relevante na formação da dinâmica de funcionamento dos grupos nas organizações e que vem despertando o interesse de diversos autores da literatura empresarial.

Pode uma pessoa ou o líder fazer a diferença no desempenho de uma organização? O Que é Liderança? Embora seja necessário realizar uma descrição sistematizada da liderança tem-se que definir o referencial básico do estudo, portanto, precisa-se definir o conceito de liderança, o qual tem que ser abrangente às abordagens do assunto.

Devido à sua natureza abrangente, para sustentar as definições da liderança, é necessário conhecer como o assunto foi tratado ao longo dos anos, assim como os estudos e experimentos que mostraram as características comportamentais do líder e a interação entre as pessoas envolvidas diretamente com este líder.

Muita produção científica sobre o tema liderança já existe, entretanto, é um assunto que não se esgota. Neste trabalho, foi pesquisada, especificamente, a influência do líder sobre sua equipe, segmentando-se a observação em competências específicas do comportamento organizacional.

Partindo deste contexto, o presente estudo, sem a pretensão de esgotar o assunto, preocupou-se em verificar se o comportamento do líder exerce influência na sua equipe. Após um apanhado geral sobre o tema, tendo como base principal a ótica dos autores Robins e Bitencourt.

Os conceitos abaixo foram os escolhidos para melhor compreensão da forma como esta pesquisa foi conduzida: Liderança, Desenvolvimento de Equipe, Auto-Desenvolvimento Comunicação, Relacionamento Interpessoal.

Ante a obtenção de dados fornecidos pelos colaboradores da empresa pesquisada observou-se, de fato, a influência do comportamento do líder a partir da percepção dos membros do grupo.

Consta do presente trabalho: (a) um breve levantamento bibliográfico acerca de liderança e competências do comportamento organizacional; (b) a descrição da metodologia utilizada e as limitações da pesquisa; (c) a descrição das tabulações dos dados obtidos e sua análise e, (e) as conclusões a que os autores chegaram.

Este trabalho tem como objetivo geral, identificar através de pesquisa o impacto do comportamento do líder no seu grupo.

Tem como objetivos específicos, identificar se há impacto causado pelo comportamento do líder na equipe, bem como relatar os possíveis impactos do comportamento do líder junto à equipe.

A consciência do impacto do comportamento do líder no desenvolvimento da sua equipe é fundamental, tanto para o próprio, quanto para seus liderados. Portanto, buscar aferir o nível desta consciência é relevante, pois os dados obtidos podem dar suporte ao projeto de autodesenvolvimento do líder a partir da percepção dos seus liderados.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Muito tem sido tratado sobre liderança nos livros que abordam o comportamento humano nas organizações. Então porque permanecer analisando esta questão tão antiga? Quando se analisa as diversificadas teorias percebe-se que as abordagens que, ao mesmo tempo em que apresentam semelhanças e pontos em comum, demonstram lacunas e controvérsias. Por outro lado a competitividade atual tem implicado um renovado interesse pela compreensão dos elementos que fazem com que um líder seja bem sucedido na direção de um objetivo.

Robbins (1999) considera que “existem quase tantas definições de liderança quanto existem pessoas que tentaram definir o conceito”. Diversos autores concordam nas suas tentativas de explicar a variável que torna o líder influente nos subordinados. Outros aspectos nos quais os autores convergem é na caracterização dos grupos.

Robbins (1999) define a liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas e considera que a fonte dessa influência pode ser formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização. Uma pessoa pode assumir um papel de liderança simplesmente por causa da posição que ocupa na organização. Porém, nem todos os líderes são gerentes; assim como nem todo gerente é líder. Apesar de grande interesse pelas formas de liderar, não existe um arcabouço teórico amplamente aceito, pois se mostra um conceito inconcluso em relação a diversos aspectos. Alguns autores tratam a liderança como sinônimo de gerência, ao passo que outras identificam diferenças em uma e outra, de modo que a liderança seria uma das competências imprescindíveis ao gerente. Ainda se encontram presentes algumas teorias que citam características de personalidade do líder, reafirmando alguns estudos que abordam a existência de certos traços de líder eficiente e eficaz.

Ao buscar a origem do termo, verifica-se que a definição de *liderar*, palavra originária do inglês *to lead*, aparece registrada no ano 835 d.C., relacionada a comando de direção, condução, entre outras. A palavra *líder* remonta o século XIV, indicando aquele que conduz, enquanto *liderança* é encontrada no idioma inglês apenas no início do século XIX.

De acordo com Bitencourt (2004), os primeiros trabalhos sobre liderança já citam uma forte associação dela com a capacidade de influenciar e de exercer esta influência sobre liderados, com vistas a alcançar um objetivo comum. A preocupação em sistematizar os atributos e comportamentos inerentes aos líderes parece emergir de papéis exercidos por grandes lideranças na história mundial. Estes papéis foram construídos com uma grande dose de misticismo, pois se pressupunha que os seguidores se deixavam levar totalmente pelo seu líder.

Ainda segundo Bitencourt (2004), também havia lideranças que não detinham poder, mas que eram consideradas referencia. Dentre elas constam escritores, artistas, filósofos da antiguidade que foram capazes de influenciar pessoas naturalmente, pelos seus dotes, atributos e conhecimentos. O carisma é outra característica que pode estar relacionada à liderança, ou seja, a capacidade de agregar liderados com base na atração – carisma que o líder evoca com base nas suas características pessoais.

Conclui Bitencourt (2004) que líderes trabalham em posições de alto risco, na verdade eles estão em geral temperamentalmente dispostos a buscar risco e perigo, sobretudo quando a oportunidade e a recompensa parecem altas e estão interessados em idéias, relacionam-se com as pessoas de uma maneira mais intuitiva e com empatia.



## 2.1 Liderança nas empresas

Schein (1982) entende que se considerarmos os líderes como elo entre os diversos níveis da organização, torna-se evidente que uma função peculiar e crítica dos líderes é a transformação das diretrizes oriundas dos níveis mais elevados em objetivos e alvos para o nível inferior seguinte. Se o líder se encontra bem no ápice da organização, sua função consiste em transformar as oportunidades, exigências e limitações do ambiente em estratégias, objetivos e alvos para a organização. Se o líder é responsável pela consecução dos objetivos, então a monitorização do progresso em direção ao objetivo torna-se uma segunda função própria do líder. A monitorização do progresso irá revelar o que é necessário para executar a tarefa, criando-se assim, uma terceira função fundamental da liderança, a de suprir quaisquer funções em falta, para que se atinjam os objetivos.

Segundo Hersey e Blanchard (1992), a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento do indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais.

Uma função fundamental nas empresas é exercida pelos líderes intermediários conduzindo suas equipes de acordo com as estratégias emanadas pela alta direção. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) os líderes de nível médio servem como elo entre os ideais visionários da diretoria e a realidade quase sempre caótica dos funcionários da linha de frente da empresa. Eles são mediadores entre a mentalidade de “o que deveria ser” e a mentalidade de “o que é” dos funcionários.

## 2.2 Liderança e competências

Uma pessoa que ocupa cargo de liderança necessita ter em seu *portfólio* de competências, aquelas relacionadas ao comportamento organizacional. Dentre estas, foram utilizadas neste trabalho: Liderança, Desenvolvimento de Equipes, Auto Desenvolvimento, Comunicação, Relacionamento Interpessoal. O conteúdo relativo à liderança foi abordado nos itens anteriores, e a seguir serão detalhadas as demais competências.

### 2.2.1 Desenvolvimento de equipes

Senge (1999) considera que a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Portanto as equipes precisam aprender como utilizar o potencial de muitas mentes a fim de serem mais inteligentes que uma mente. Existe a necessidade de ação inovadora e coordenada. Assim uma equipe que se desenvolve, estimula continuamente outras equipes, através da disseminação das práticas e habilidades.

Conseqüentemente, segundo Möller (1992), um senso de orgulho pelas realizações cria um senso geral de bem-estar na mesma e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, do espírito de equipe e de um nível mais elevado de qualidade pessoal. Desta forma, o círculo positivo de desenvolvimento é contínuo e é fortalecido.

Moscovici (1999) entende que um processo bem conduzido de desenvolvimento de equipe ajuda o grupo e cada um dos seus membros, a assumirem maior responsabili-

dade por seus destinos. Crescer, no sentido que aqui damos ao termo, é ascender a outro nível de consciência, e significa que os membros deliberarão juntos, aprenderão e sofrerão juntos, refletirão mais sobre o contexto e sobre suas escolhas e experiências e terão, por isso, condições maiores de auxiliar a empresa a realizar todo o seu potencial e expressar sua originalidade junto aos clientes.

## 2.2.2 Relacionamento interpessoal.

Oliveira (1997) destaca que o fenômeno humano é fruto do simbólico e esse é cultural, a dicotomia Eu/Outro não existe, pois só nos revelamos na relação interpessoal. Analisar o eu e o Tu fora da relação dialética é uma abstração metafísica, pois um não existe sem o outro.

Citando Moscovici (1994), pode-se dizer que o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou obtenção de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite relações de harmonia e cooperação. As relações dos membros entre si e com o líder determinam as verdadeiras possibilidades de trabalho conjunto produtivo. Vale enfatizar, reiteradamente, que as relações interpessoais no grupo são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros relacionam-se de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de colaboração aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e resultados produtivos surgem de modo consistente.

## 2.2.3 Autodesenvolvimento

Harman e Hormann (1997) consideram que o significado de autodesenvolvimento implica tudo o que enriquece o indivíduo e inclui não apenas o desenvolvimento pessoal e profissional, mas relacionamentos de qualidade e a prestação de serviços significativos a terceiros.

## 2.2.4 Comunicação

Tector e Trinta (1985) definem que comunicação é, ao mesmo tempo, fenômeno e função social. Comunicar significa compartilhar os modos de vida e o comportamento global, através de um conjunto de normas estabelecidas pelo homem para o homem. Comunicar “é, pois, manifestar a essência do homem: é um estar-no-mundo-junto-de-outros”, segundo a filosofia ontológica de Heidegger. Uma unidade de comunicação é uma mensagem. Uma série de mensagem com intercâmbio entre pessoas, é uma interação.

Segundo Robbins (1999), a comunicação se confunde com relação interpessoal, pois todos os contatos que geram um relacionamento ocorrem através de alguma forma de comunicação. Nas organizações, a principal via de comunicação é a verbal, secundada pela palavra escrita, através das quais são difundidos estratégias e métodos utilizados nos diversos processos de trabalho. O líder deve estar atento aos sinais de fadiga no processo de comunicação, a fim de que possa intervir tempestivamente para eliminar ou minimizar

seus efeitos danosos. A comunicação é base sobre a qual se constrói os relacionamentos que podem ou não gerar resultados para a empresa. A interação do líder com sua equipe se dá, o tempo todo, através de diversos processos e técnicas de comunicação. Para melhor utilizar essas técnicas e os recursos de comunicação da organização na condução da sua equipe, o líder deve, antes de qualquer coisa, fazer uma autocrítica. Quanto mais conhecer suas suficiências e deficiências, melhor poderá controlar seus limites. É ideal que ele busque conhecer, enquanto sujeito do processo, como são suas reações na recepção das mensagens. Num segundo momento, deve compreender e testar o seu papel de emissor. Inserido no contexto de comunicação, deve, conscientemente conhecer suas reações às contestações, às usuais posições contrárias, às situações de conflito ou ao *feedback*. O visual e a postura do líder é a primeira mensagem recebida pelos liderados. A qualidade desta mensagem silenciosa dita os parâmetros atitudinais dos liderados. O exemplo do líder contamina os liderados. O mesmo pode acontecer no âmbito das outras competências analisadas neste trabalho.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo se destina a apresentar a metodologia utilizada para avaliar o impacto do comportamento do líder no desenvolvimento da equipe. O pressuposto adotado é: o comportamento do líder influencia seu grupo e que aprofundar o estudo dos vetores dessa influência pode ser útil para o planejamento do desenvolvimento do líder.

#### 3.1 Especificação do problema

Como problema de pesquisa, a partir do qual se analisou a relação entre o comportamento do líder e o desenvolvimento dos liderados tem-se a seguinte indagação: Qual o impacto do comportamento do líder no seu grupo?

Objetivando a análise do problema de pesquisa formulado, foram propostas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Há impacto do comportamento do líder no desenvolvimento da equipe?
- Em quais áreas comportamentais este impacto é percebido pelos liderados?

#### 3.2 Delimitação e caracterização da pesquisa

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa são de natureza predominantemente descritivo-qualitativa. Sua utilização foi considerada com a apreensão desejada do fenômeno focado, uma vez que a abordagem qualitativa pressupõe a observação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade, como os elementos subjetivos vinculados às percepções e à dinâmica das interações de indivíduos e grupos, por meio de seus significados para as pessoas (Triviños, 1987; Richardson, 1989).

Quanto à natureza trata-se de pesquisa aplicada que como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e a solução para problemas específicos. Quanto à forma de abordagem, é uma pesquisa quantitativa já que opiniões e informações foram tratadas estatisticamente para fins de classificação e análise. E quanto aos objetivos, trata-se de

uma pesquisa descritiva baseada na coleta padronizada de dados (questionários quantitativos e qualitativos).

### 3.3 População e amostra

Para fins deste projeto, o universo é a empresa XX, prestadora de serviços na área de manutenção de máquinas florestais. A empresa possui 730 funcionários, considerando todas as unidades. A população deste estudo foi selecionada na unidade de Curitiba, que possui 85 colaboradores, entretanto, destes, pesquisamos o universo de três gerências da unidade que perfazem um total de 31 respondentes selecionados.

A amostra utilizada na pesquisa foi 31 componentes membros das gerências de logística (12 respondentes), Administrativa (8 respondentes) e Financeira (11 respondentes). Foram aplicados 62 instrumentos de pesquisa, 31 questionários quantitativos e 31 qualitativos foram devolvidos respondidos. O critério para definição da amostra, foi obtido em função de entrevistas realizadas com os gerentes destes setores, que disponibilizaram suas equipes para aplicação da pesquisa e estudo. Salientamos que a pesquisa foi realizada somente entre os colaboradores, não tendo os gerentes participado como respondentes.

O retorno total dos questionários se explica pela aplicação presencial dos instrumentos pelos pesquisadores. Os questionários foram aplicados por dois membros do grupo, em sala de reuniões na empresa. Cada respondente recebeu folha de instruções e ainda a explicação presencial dos pesquisadores, tendo para resposta o tempo máximo de 50 minutos.

### 3.4 Dados: fontes e instrumentos

**Dados primários:** No total foram distribuídos 02 questionários que se destinam, conforme Richardson (1989), a duas funções básicas: descrição de características e mensuração de determinadas características de um grupo social.

O questionário quantitativo conteve as questões abaixo, relativas a competências vinculadas ao comportamento do líder da equipe, nas quais os respondentes especificados no item anterior assinalaram sua opinião: concordo, concordo parcialmente, discordo:

1. Norteia, ensina e aconselha a equipe quando necessário.
2. Possui estabilidade emocional.
3. Toma atitudes razoáveis: julga com ponderação, equilíbrio e racionalidade.
4. Faz o que é moral e eticamente correto e não abusa de privilégios do cargo.
5. Age com imparcialidade e de forma racional, não por impulso ou emocionalmente.
6. Relaciona-se e age de forma transparente e direta.
7. Demonstra comportamentos coerentes entre suas ações e idéias.
8. Reconhece e não menospreza a opinião dos colaboradores.
9. Admite seus limites e falhas.
10. Harmoniza situações e idéias conflitantes no grupo.
11. Sabe lidar com as diferenças individuais.
12. Confia e é confiável.

13. Compartilha informações e idéias com seus colaboradores.
14. Permite um relacionamento franco e sincero com seu grupo.
15. Estimula a integração entre os membros da equipe.
16. Possui habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem.
17. Sabe elogiar um trabalho bem feito.
18. Estimula e cria condições para trabalho em equipe.
19. É autoconfiante, decidido e firme em suas decisões.
20. Preocupa-se com a melhoria do clima de trabalho no grupo.
21. Estimula a cooperação efetiva entre líder e liderados.
22. Está disposto a ouvir e aceitar novas idéias, sugestões, críticas e propostas.
23. Possui capacidade de influenciar os outros, fazer com que aceitem suas idéias e sigam sua orientação.
24. Diz e faz coisas de modo natural, expressa livremente idéias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorrem.
25. Possui habilidade de aceitar críticas, sem fortes reações emocionais defensivas (tornando-se hostil ou “fechando-se”).
26. Possui habilidade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações dos outros.
27. Possui habilidade de dar *feedback* aos outros de modo útil e construtivo.
28. Procura relacionamento mais próximo com as pessoas (dar e receber afeto no seu grupo).
29. Possui habilidade de modificar seu ponto de vista e comportamento no grupo, em função de *feedback* dos outros.
30. Possui habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos e hostilidades do grupo.

O questionário qualitativo aplicado aos membros das gerências já citadas anteriormente aborda as seguintes questões:

- Qual a importância do papel do líder no seu grupo de trabalho? Justifique.
- Você acredita que o comportamento do líder influencia no funcionamento e desempenho do grupo? Justifique.
- Você considera que seu líder está apto para conduzir sua equipe? Justifique.

Os dados quantitativos foram assim tabulados: (a) total da Empresa, Gerência de Administração, Gerência de Logística, Gerência Financeira; (b) por competências.

Os dados qualitativos foram compilados por gerência. Os registros semelhantes foram aglutinados para evitar repetições.

**Dados secundários:** *site* da empresa na *web*.

A diversidade de fontes de evidências, chamada de triangulação, destina-se, segundo Yin (1987), a clarificar o significado por meio de diferentes formas pela qual o fenômeno pode ser visto.

A triangulação das fontes não deve ser entendida como um procedimento de validação de pesquisa, mas como alternativa à validação, própria de estudos qualitativos.

Quanto às fases de coletas de dados, para os fins deste projeto, houve três momentos. No primeiro, os dados destinados a historiar o fluxo de informações; no segundo momento questionário, no terceiro as entrevistas.

### 3.5 Limitações da pesquisa

São apresentadas as limitações deste projeto:

- Quanto à coleta de dados: face ao limite de tempo para entrega do projeto, aliado a administração do tempo por parte dos pesquisadores, não foi possível efetuar um teste piloto com o instrumento de coleta de dados, nem tampouco seu teste de confiabilidade;
- Quanto ao tratamento dos dados coletados: foi aplicada tão somente a estatística simples e não foi efetuado o refinamento dos dados através da estatística avançada o que não permitiu ampliar os testes com as hipóteses levantadas;
- Quanto à generalização dos dados: os dados encontrados se referem, exclusivamente, ao tratamento e utilização de informações das três gerências da Empresa XX sendo inviável, sem um estudo mais profundo, generalizar as conclusões para as demais gerências e demais empresas.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE

Para facilitar o estudo, a tabulação dos dados foi efetuada observando-se as seguintes segmentações: (a) Empresa XX, (b) Gerências, (c) Competências, e também observando-se a vinculação das questões do questionário quantitativo às seguintes competências do comportamento organizacional: liderança, desenvolvimento de equipe, relacionamento interpessoal, auto-desenvolvimento, e comunicação.

### 4.1 Histórico da empresa

Em 1968, a Empresa XX instala-se no Brasil como empresa representante para a venda de equipamentos fabricados no Japão. Em 1975 é fundada a Empresa XX do Brasil, primeira fábrica de máquinas de construção fora do Japão. Em 1979 começa a comercialização de peças fundidas no mercado nacional e a Empresa XX do Brasil inicia exportação de suas máquinas. O primeiro equipamento “Made in Brazil” é enviado para a Arábia Saudita. Em 1993 recebe o certificado ISO9002 e em 1995 torna-se fornecedor mundial exportando inclusive para o Japão, consolidando sua excelência em qualidade.

Ao longo desses 31 anos, a empresa vem exercendo a cidadania corporativa através de 3 fundamentos: a valorização dos funcionários, respeito ao meio ambiente e contribuição para o desenvolvimento da comunidade em que atua. Possui 730 colaboradores diretos, além da rede de revendedores e fornecedores.

O reconhecimento da busca constante pela excelência em qualidade se reflete através da certificação ISO9001: 2000; e na inclusão contínua dos princípios do desenvolvimento sustentável por meio de gestão ambiental, através da certificação ISO14001.

## 4.2 Tabulação e descrição dos questionários quantitativos

### 4.2.1 Resultados relativos à Empresa XX

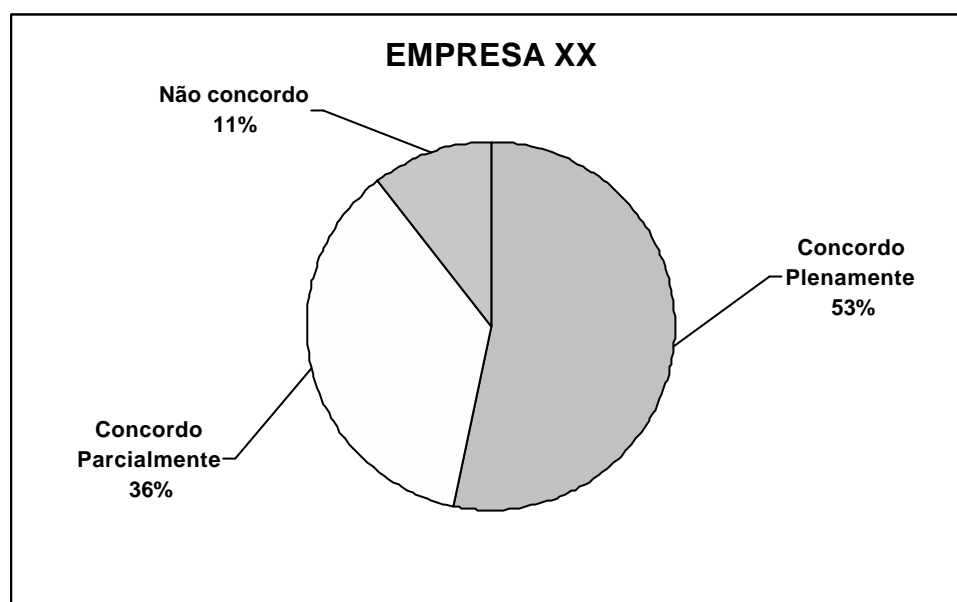


Gráfico 4.1 – Tabulação total

O gráfico 4.1 representa a tabulação geral da pesquisa, através do qual foi efetuado o primeiro estudo através da compilação das três gerências pesquisadas para posterior segmentação por gerência e também por competências.

De uma maneira geral, os respondentes da pesquisa manifestaram sua concordância quanto a influência do comportamento do líder na equipe. Dos 31 respondentes, apenas 11% discordam deste fato e 89% concordaram parcial ou totalmente conforme se pode verificar no gráfico 4.1. Considerando-se apenas o item de concordância plena, que pode significar uma percepção acentuada da influência do líder, e apenas as questões com 55% ou mais de concordância, estão relacionados abaixo as áreas nas quais os líderes da Empresa XX mais se destacam:

- Orientação e aconselhamento – questão 01 (58,06%);
- Comportamento ético – questão 4 (67,74 %);
- Manejo de conflito – questões 10 (61,29%) e no. 30 (58,06%);
- Lidar com diferenças – questão 11 (58,06%);
- Confiança – questão 12 (61,29%);
- Relacionamento – questão 14 (70,97%);
- Integração – questão 15 (64,52%);
- Autoconfiança – questão 9 (70,97 %)
- Comunicação – questão 24 (64,52%)
- Empatia – questão 26 (58,06%)

Quanto à discordância total, que pode significar a não percepção ou fraca percepção da influência do líder por parte da equipe, considerando-se apenas as questões com percentual de discordância igual ou superior a 10%, abaixo se encontram as áreas de dificuldade dos líderes da Empresa XX:

- Estabilidade emocional – questão 2 (12,90%)
- Imparcialidade – questão 5 (16,13%)
- Reconhecimento – questões 8 e 17 (19,35% e 12,90%)
- Integração – questão 15 (12,90%)
- Escuta e compreensão – questão 16 e 22 (12,90%)
- Estímulo à equipe – questão 18 (10 %)
- Clima organizacional – questão 20 (19,35%)
- Cooperação – questão 21 (12,90%)
- Reconhecimento negativo – questão 25 (22,58%)
- Feedback – questão 27 (13,33%)
- Afeto – questão 28 (16,13 %)
- Mudança – questão 29 (13,33)

As características mais percebidas pela equipe nos líderes da Empresa XX são: a capacidade de se relacionar com o grupo e a autoconfiança e firmeza nas decisões; as menos percebidas: capacidade de receber críticas, preocupação com o clima de trabalho no grupo e reconhecimento e respeito às opiniões dos membros da equipe.

#### 4.2.2 Resultados relativos à Gerência Administrativa

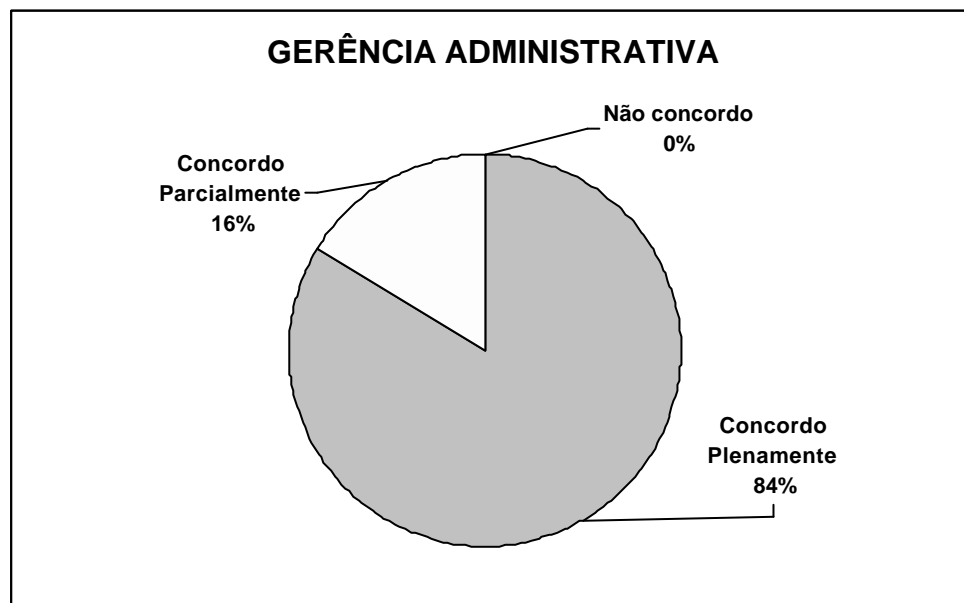


Gráfico 4.2 – Gerência Administrativa

Na tabulação dos dados da Gerência Administrativa observa-se a não existência de discordância. Todas as questões obtiveram concordância plena ou parcial. Destacam-se as questões 10, 12, 19, 22, 23,26 e 30 – com 100% de concordância plena, que dizem respeito a: (a) Manejo de conflito; (b) Confiança; (c) Autoconfiança; (d) Capacidade de influenciar; e (e) Empatia. As demais questões obtiveram 55% ou mais de concordância plena a exceção da de número 25, com 37% e que aborda a capacidade de receber críticas.



#### 4.2.3 Resultados relativos à Gerência Financeira

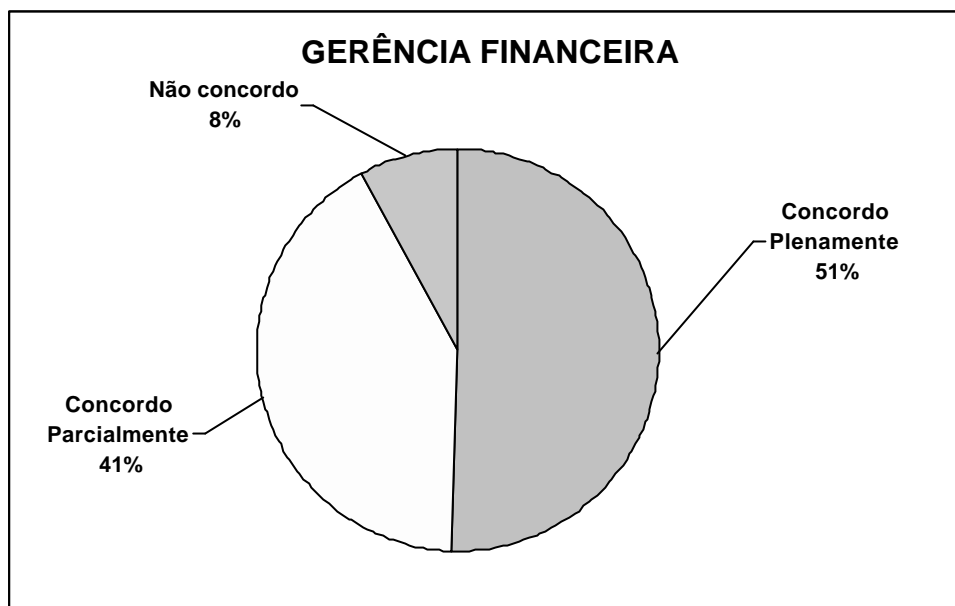


Gráfico 4.3 – Gerência Financeira

Dentre os respondentes da Gerência Financeira, 51% concordam plenamente com a existência da influência do líder na equipe, 41% concordam parcialmente e 8% não concordam. A questão que se destaca, com 81,11% de concordância plena é a de no. 4 (comportamento ético). A questão 01 obteve discordância superior a 25% (27,7%) e aborda orientação e aconselhamento à equipe.

#### 4.2.4 Resultados relativos à Gerência de Logística

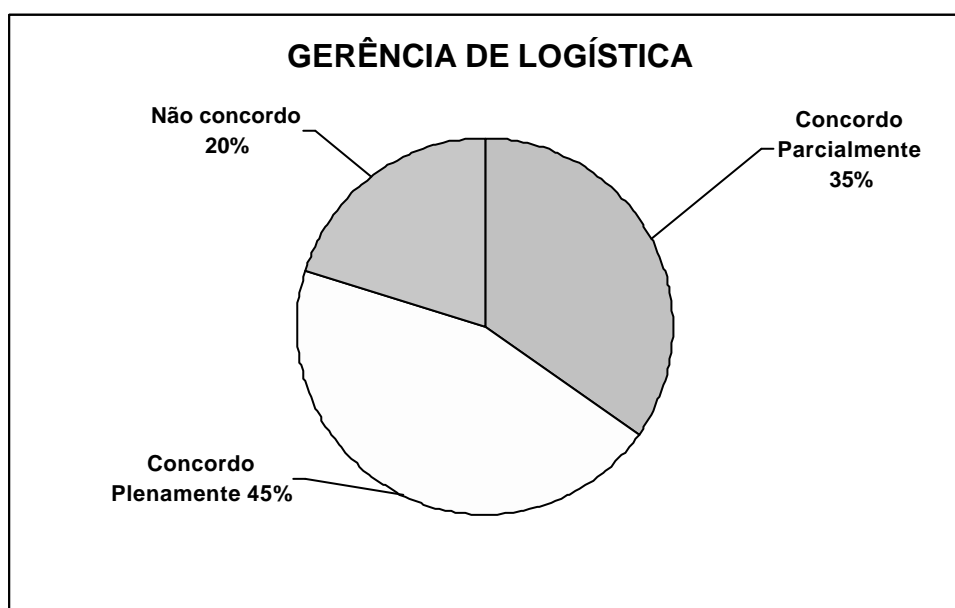


Gráfico 4.4 – Gerência de Logística

Na Gerência de Logística verifica-se 45% de concordância plena na influência do líder, 35% de concordância parcial e 20% de discordância. As questões 12 – Confiança, 14 – Relacionamento e 19 – Autoconfiança se destacam por terem obtido mais de 55% de concordância plena. Nesta gerência se encontra o maior índice de discordância da Empresa XX, e as seguintes questões obtiveram índice superior a 25% de discordância: 2 – estabilidade emocional; 3 – ponderação; 5 – imparcialidade; 8 – reconhecimento; 9 – admissão de limites; 15 – estímulo à integração; 16 – escuta e compreensão; 20 – preocupação com clima da equipe; 21 – estímulo à cooperação; 22 e 25 – aceitação de idéias, sugestões e críticas; 26 – empatia; 28 – afeto; e 29 – mudança.

Foi feito ainda, estudo por competências para tratar os dados coletados de forma a entender a segmentação dada aos itens de pesquisa, vinculadas ao comportamento organizacional do líder, a saber: Desenvolvimento de Equipe, Autodesenvolvimento, Liderança, Comunicação, Relacionamento Interpessoal. As análises são apresentadas a seguir:

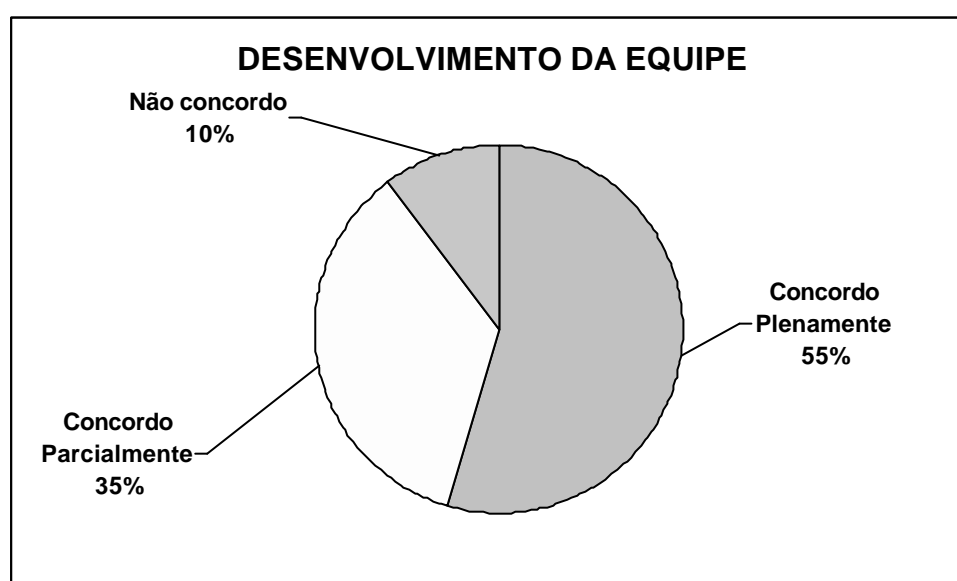


Gráfico 4.5 – Desenvolvimento de Equipe

A competência “Desenvolvimento de Equipe” foi representada, neste trabalho, pelos aspectos abordados nas questões 1, 11, 20, 27 e 30 do questionário quantitativo abaixo relacionado:

- Norteia, ensina e aconselha a equipe quando necessário.
- Sabe lidar com as diferenças individuais.
- Se preocupa com a melhoria do clima de trabalho no grupo.
- Possui habilidade de dar *feedback* aos outros de modo útil e construtivo.
- Possui habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos e hostilidades do grupo.

Na Gerência de Logística, 85% dos respondentes concordam total ou parcialmente que tal competência influencia no desempenho da equipe e 15% não concordam com esse posicionamento. Na Gerência Financeira o índice de concordância total ou parcial aumenta para 87,3% e 12,7% não concordam. Na Gerência Administrativa temos 100% das pessoas que concordam total ou parcialmente com tal influência.

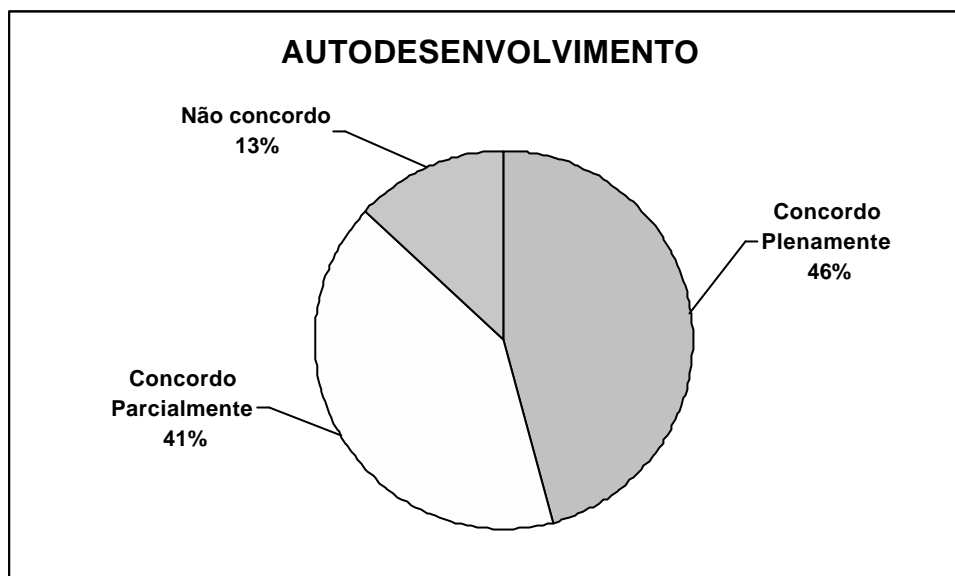


Gráfico 4.6 – Auto Desenvolvimento

A competência “Autodesenvolvimento” foi representada pelos aspectos que compreendem as questões, 02, 03, 05, 07, 09, 25 e 29 do questionário quantitativo:

- Possui estabilidade emocional.
- Toma atitudes razoáveis: julga com ponderação, equilíbrio e racionalidade.
- Age com imparcialidade e de forma racional, não por impulso ou emocionalmente.
- Demonstra comportamentos coerentes entre suas ações e idéias.
- Admite seus limites e falhas.
- Possui habilidade de aceitar críticas, sem fortes reações emocionais defensivas (tornando-se hostil ou “fechando-se”).
- Possui habilidade de modificar seu ponto de vista e comportamento no grupo, em função de *feedback* dos outros.

Aqui constatamos que a Gerência de Logística possui um resultado que se sobressai aos das demais gerências, onde um número expressivo de respondentes não concorda que o exercício desta competência pelo líder influencia no desempenho da equipe, esses dados são: 70,2% concordam total ou parcialmente e 29,8% não concordam. A Gerência Financeira obteve os seguintes resultados: 96,1% concordam parcial ou totalmente e 3,9% não concordam. Sobressaiu-se na Gerência Administrativa onde 100% dos respondentes concordam parcial ou totalmente com a influência desta competência na equipe.

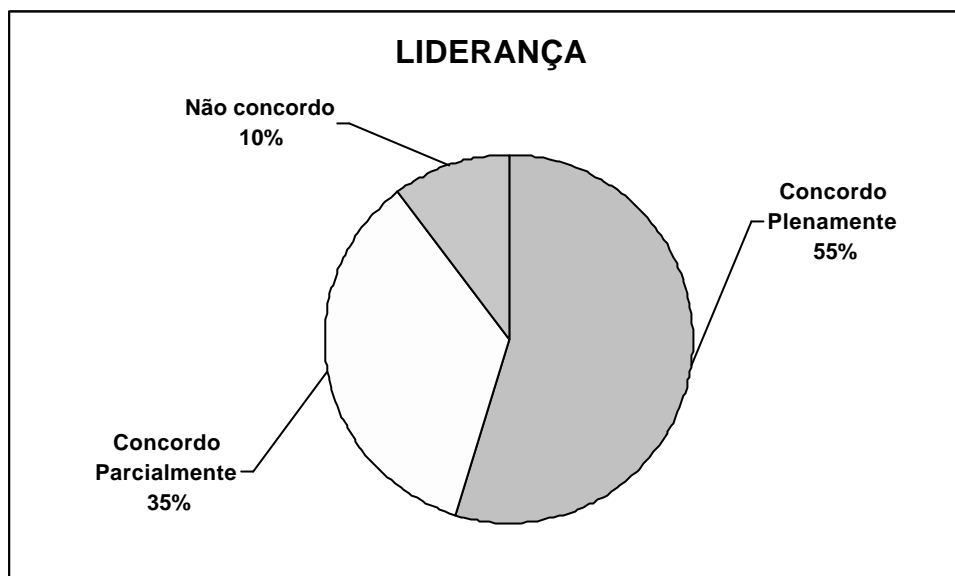


Gráfico 4.7 – Liderança

A competência “Liderança” foi representada pelos aspectos que compreendem as questões, 04, 17, 18, 19, 20, 21 e 22 do questionário quantitativo:

- Faz o que é moral e eticamente correto e não abusa de privilégios do cargo.
- Sabe elogiar um trabalho bem feito.
- Estimula e cria condições para trabalho em equipe.
- É autoconfiante, decidido e firme em suas decisões.
- Estimula a cooperação efetiva entre líder e liderados.
- Está disposto a ouvir e aceitar novas idéias, sugestões, críticas e propostas.
- Possui capacidade de influenciar os outros, fazer com que aceitem suas idéias e sigam sua orientação.

Na Gerência de Logística 82,1% dos respondentes concordam total ou parcialmente que a competência Liderança influencia no desempenho do líder e 17,9 não concordam. Na Gerência Financeira 91,0% dos respondentes concordam parcial ou totalmente e 9,09% não concordam. Na Gerência Administrativa 100% que concordam parcial ou totalmente com a influência desta competência na equipe.

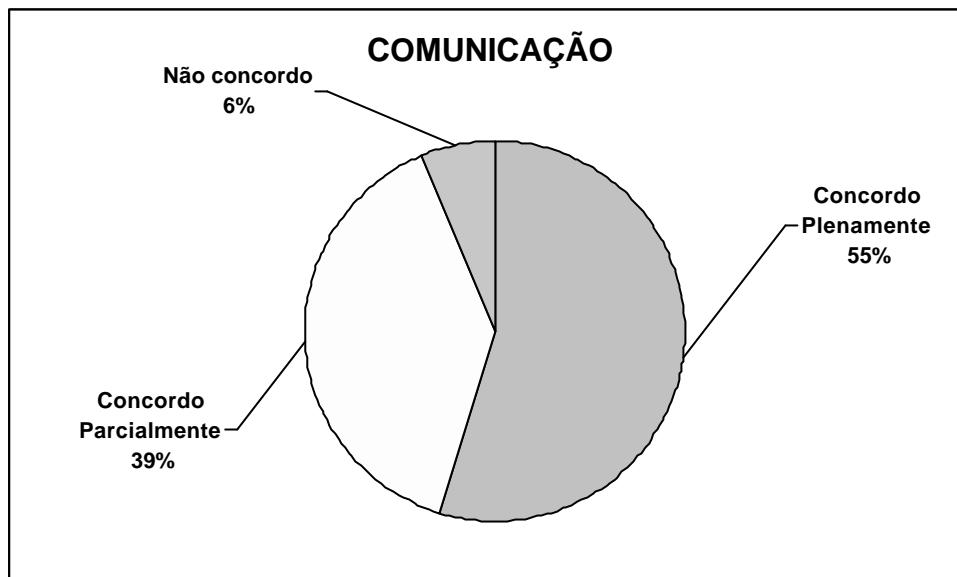


Gráfico 4.8 – Comunicação

A competência “Comunicação” foi representada por 03 aspectos que compreendem as questões, 06, 16 e 24 do questionário quantitativo:

- Relaciona-se e age de forma transparente e direta.
- Possui habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem.
- Diz e faz coisas de modo natural, expressa livremente idéias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorrem.

Na Gerência de Logística 86,1% dos respondentes concordam parcial ou totalmente e 13,9% que não concordam. Na Gerência Financeira 96,9% concordam e 3,03% não concordam. Na Gerência Administrativa 100% dos respondentes concordam que esta competência influencia na equipe.

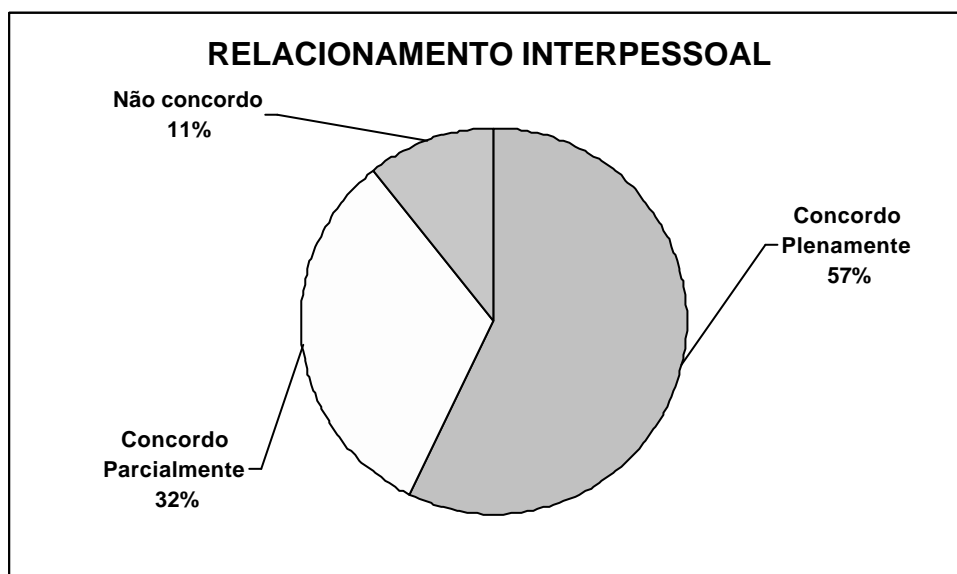


Gráfico 4.9 – Relacionamento Interpessoal

A competência “Relacionamento Interpessoal” foi representada por 08 aspectos que compreendem as questões, 08, 10, 12, 13, 14, 15, 26 e 28 do questionário quantitativo:

- Reconhece e não menospreza a opinião dos colaboradores.
- Harmoniza situações e idéias conflitantes no grupo.
- Confia e é confiável.
- Compartilha informações e idéias com seus colaboradores.
- Permite um relacionamento franco e sincero com seu grupo.
- Estimula a integração entre os membros da equipe.
- Possui habilidade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações dos outros.
- Procura relacionamento mais próximo com as pessoas (dar e receber afeto no seu grupo).

Na Gerência de Logística, 81,3% dos respondentes concordam parcial ou totalmente e 18,8% que não concordam. Na Gerência Financeira 89,8% concordam parcial ou totalmente e 10,2% não concordam. Na Gerência Administrativa 100% concordam parcial ou totalmente.

### 4.3 **Tabulação e descrição dos questionários qualitativos**

#### 4.3.1 Gerência Financeira

À questão “Qual a importância do papel do líder no seu grupo de trabalho?” os respondentes da equipe da Gerência Financeira assinalaram que:

- O papel do líder é importante para: evitar que a equipe permaneça em posição de conforto e para controlar situações; organizar e distribuir tarefas para o atingimento de metas e objetivos estabelecidos; tomar decisões financeiras;
- O líder é a base para todo o desenvolvimento das atitudes em um grupo;
- O líder direciona a equipe para que o trabalho seja eficaz, organizado e correto; gerencia idéias e informações; organiza o ambiente de trabalho; discute as questões pertinentes ao setor para tomada de decisões; reconhece; age imparcialmente;
- O líder é o único elo entre a equipe e clientes e fornecedores (internos e externos);
- O líder mobiliza o grupo através de diálogo, confiança e competência técnica para o atingimento dos objetivos minimizando o desgaste físico e emocional dos integrantes.
- O líder administra idéias, pessoas e conflitos orientando e ajudando com seu conhecimento, experiência e bom senso quando necessários.

Perguntados se o comportamento do líder exerce influência no funcionamento e desempenho do grupo, todos os membros desta gerência responderam positivamente e justificaram seu posicionamento com as afirmações abaixo relacionadas, aqui apresentadas de forma consolidada:

- O comportamento do líder é um dos fatores de sucesso ou insucesso da realização de um grupo.

- Uma equipe confusa e desorganizada com certeza tem um líder com estas características;
- O líder rege todos e motiva as pessoas sob seu comando. Se ele for uma pessoa mal educada, ou que não aceite críticas, com certeza as pessoas do grupo ficarão desmotivadas e o desempenho do grupo será menor. E o objetivo não será alcançado da melhor maneira;
- É através das atitudes e exemplos, que se encontra a motivação para desempenharmos nossas funções diárias com ânimo e dedicação;
- Se o líder não se relaciona com a equipe a consequência disso é a dissolução da equipe;

Questionados quanto à aptidão do líder para a condução da equipe, os respondentes da Gerência Financeira consideraram-no apto e assim justificaram tal afirmativa:

- O líder trabalha com firmeza e ajuda quando precisamos;
- Como toda pessoa, o líder possui algumas falhas/defeitos, que através de *feedback* podem ser resolvidos;
- O líder possui cultura organizacional é uma pessoa compreensiva, tenta eliminar conflitos, é uma pessoa preparada emocional e profissionalmente;
- Possui todas as habilidades e qualidades de um verdadeiro líder, tem todo conhecimento técnico da área, sabe lidar com pessoas, é justo, concentrado.
- Ele também tem coisas a melhorar.

#### 4.3.2 Gerência Administrativa

À questão “Qual a importância do papel do líder no seu grupo de trabalho?” os respondentes da equipe desta gerência assinalaram que:

- O líder é o alicerce do grupo, num objetivo comum. É na pessoa do líder que buscamos cumprir metas da maneira que nos foi colocada;
- O líder é importante para conduzir e orientar o grupo, principalmente pelos conhecimentos profissionais e de gestão;
- A liderança, isto é, ser responsável, transmitir confiança, carisma e motivação ao seu grupo de trabalho;
- O líder de um grupo é muito importante, pois é este que mantém o grupo unido, e toma as decisões mais adequadas em todas as situações em que ele seja necessário;
- Identifica e satisfaz as necessidades da sua equipe. Ele norteia não só sua equipe, mas as demais;
- Essencial, faz com que a equipe não se perca, o trabalho em conjunto.
- É de extrema importância o papel do líder no meu grupo de trabalho, pois o desenvolvimento e eficácia das atividades dependem dessa importância.

À segunda questão: “Você acredita que o comportamento do líder influencia no funcionamento e desempenho do grupo”, os respondentes da gerência administrativa responderam positivamente e justificaram o posicionamento com as seguintes afirmativas:

- Uma das características de um líder é saber dar o exemplo;
- A equipe normalmente é o reflexo do seu líder;

- Um líder que influencia positivamente, a tendência é harmonia plena, aquele influencia negativamente gera passividade na equipe;
- Um líder determinado dá o exemplo para seu grupo assim os funcionários, procurarão agir da mesma forma;
- Sem essas aptidões para a função, ele não conseguirá um vínculo verdadeiro com seu grupo;
- A liderança está intrinsecamente ligada ao comportamento do grupo e vice-versa.

A aptidão do líder para a condução da equipe foi endossada pelos respondentes conforme as afirmativas abaixo:

- Caráter, honestidade, competência, influência positiva, respeito, saber escutar, etc. são comportamentos que desejamos e temos em nosso líder;
- Além dos conhecimentos técnicos exigidos, possui habilidades para administrar a harmonia da equipe;
- Ele transmite confiança, tem responsabilidade, carisma, generosidade, determinação; sabe tomar decisões coerentes, busca constantemente pela excelência da equipe; tem conhecimento em diversas áreas, multidisciplinar, é direto em suas decisões.

### 4.3.3 Gerência de Logística

Para os respondentes da Gerência de Logística, a importância do papel do líder no seu grupo de trabalho é percebida através de:

- Tomada de decisões dos grandes processos;
- Delegação com apoio e acompanhamento dos resultados obtidos pelos responsáveis de cada processo ou setor;
- Incentivo e apoio aos liderados;
- Motivação, compreensão, orientação e cobrança de forma não autoritária;
- Busca de melhoria nos trabalhos executados e nas condições para realização das tarefas diárias;
- Coordenação e motivação do grupo;
- Administração do trabalho de forma correta e objetiva;
- Planejamento e atingimento de metas;
- Orientação, escuta, auxílio e reconhecimento;
- Discussão de idéias e orientação com flexibilidade de como a possibilitar a colocação das idéias e objetivos em prática;
- Manutenção do fluxo de informações compartilhadas.

Perguntados se comportamento do líder influencia no funcionamento e desempenho do grupo os membros da gerência de logística responderam afirmativamente e justificaram seu posicionamento conforme abaixo:

- Se o líder souber dar *feedback* para sua equipe e punir de maneira certa, no momento certo a equipe trabalha com maior empenho para demonstrar que o trabalho está sendo bem feito;
- É o líder que orienta quando tudo está mal ou bem;



- Se o líder é uma pessoa que sabe conversar, orientar e se controla diante de uma determinada situação, todos trabalham com confiança e executam bem suas tarefas;
- O comportamento racional e objetivo de um líder são importantíssimos para o desempenho ideal de um grupo de trabalho em conjunto;
- O comportamento do líder influencia muito porque uma equipe só funciona bem se o chefe ajudar a equipe, motivando todos a desenvolverem suas tarefas de forma correta;
- Não somente o comportamento quanto às atitudes interferem diretamente no ambiente de trabalho, pois se o líder não demonstra ou passa confiança para a equipe, todos se sentem inseguros para dar idéias ou apontar melhorias no ambiente de trabalho.
- Se o líder é uma pessoa egoísta, não aceita opiniões, isso causa um grande problema entre os liderados;
- Quem sabe fazer, sabe como liderar;

A maioria dos membros desta gerência considera que seu líder está apto para conduzir sua equipe conforme as afirmações abaixo relacionadas:

- O líder é pessoa super profissional com idéias atualizadas e grande conhecimento na área;
- Líder com grande capacidade na tomada de decisões;
- O líder está sempre ajudando, apoiando, trocando informações;
- O líder sabe interagir com os membros de sua equipe;
- É apto pela sua conduta e maneira de pensar e agir;
- Em parte sim. Em minha opinião falta mais integração entre o líder e os liderados, talvez se ele fosse mais próximo das pessoas as melhorias, idéias e mudanças iriam fluir com mais naturalidade.
- Tem conhecimento, sabe administrar tudo de forma correta, compartilhando seus conhecimentos com todos da equipe, passando o que sabe, aprendendo mais com a equipe no dia-a-dia e com certeza o resultado é ótimo.
- É de suma importância sua longa experiência de trabalho na área da logística, onde busca as melhores orientações com objetivos claros.
- Às vezes tenho dúvidas, pois em determinadas situações, ele se comporta de maneira que nem parece que é um líder. Só ele tem razão, não aceita críticas, suas idéias são sempre as melhores, mesmo que algum tempo mais tarde ele venha utilizar uma idéia de um dos seus comandados. Só ele tem razão.
- Precisa ouvir mais, porém é um bom líder.
- Ele faz as coisas acontecerem, porém poderia ser muito melhor.

#### 4.4 Análise

Os dados obtidos pelos questionários quantitativos foram corroborados pelos dados dos questionários qualitativos, o que faz parecer que os liderados observam atentamente o comportamento do seu líder e percebem a influência recebida.

Os respondentes da pesquisa demonstraram perceber, com riqueza de detalhes, as diversas variáveis do comportamento do seu líder, e assim o fizeram, principalmente, através de respostas descritivas. Os dados obtidos demonstram três equipes com percepções bem diversificadas a respeito dos seus líderes.

As percepções dos membros da equipe da Gerência Financeira demonstram um líder preocupado com pessoas, que, no entanto, direciona mais o seu foco para os processos de rotina e trabalho. A equipe da Gerência de Administração descreve seu líder como alguém mais focado no seu papel de líder, e com comportamento balanceado entre a preocupação com a qualidade das relações humanas e a condução eficaz dos processos de trabalho. O líder da Gerência de Logística é percebido como portador de conhecimento técnico respeitável e pouca preocupação com as relações humanas no seu grupo.

Para fins de clareza e entendimento, detalhamos abaixo cada uma das gerências:

- Os membros da Gerência Financeira ao descreverem sua importância e influência do seu líder para a equipe, o fazem de modo evidenciar sua competência técnica, comportamento ético e foco na organização e administração dos processos do grupo. O menor foco na orientação e aconselhamento à equipe parece indicar um líder mais centralizador e que ecoa nas afirmações obtidas nas respostas: “Ele administra, direciona, organiza, mobiliza, rege, é o *único* elo...” A relação entre as respostas quantitativas e qualitativas parece indicar um líder respeitado, cujas atitudes motivam, mas um pouco distanciado da sua equipe. Uma afirmativa que diz respeito ao fato do líder ser a “base para o desenvolvimento das atitudes do grupo” ratifica a impressão de centralização.
- Na Gerência de Administração, na pessoa do seu líder, pode-se perceber, com base nos dois questionários aplicados, uma equipe que reconhece o equilíbrio entre as competências técnicas e humanas do seu líder. Dentre os seus pontos fortes assinalados, estão a capacidade de influenciar, a autoconfiança e a confiança o que parece fortalecer a equipe. Esta equipe fortalecida parece estar ratificada, quando, ao descrever o líder, os respondentes mencionam várias vezes a equipe, o grupo, inclusive estabelecendo uma ligação entre o comportamento do líder com o comportamento da equipe e vice versa. Estabelece-se um curioso paradoxo, pois esta equipe fortalecida é aquela, dentre as três pesquisadas, que admitiu mais fortemente a influência do líder.
- Os membros da Gerência de Logística consultados ressaltam a competência técnica e a experiência do líder no ramo, e demonstram tal posicionamento com diversas menções a tais fatores nas respostas descritivas. O foco dos processos de trabalho foi evidenciado pelos respondentes assim como se mencionou a dificuldade deste líder com as questões comportamentais do grupo. Esta dificuldade foi mais bem delineada através dos dados obtidos através dos questionários quantitativos.

#### 4.4.1 Gerências e competências

Com base nos dados tabulados por competências, os membros de cada uma das gerências delinearam um mapa de suficiências e necessidades de cada líder, conforme será detalhado a seguir.

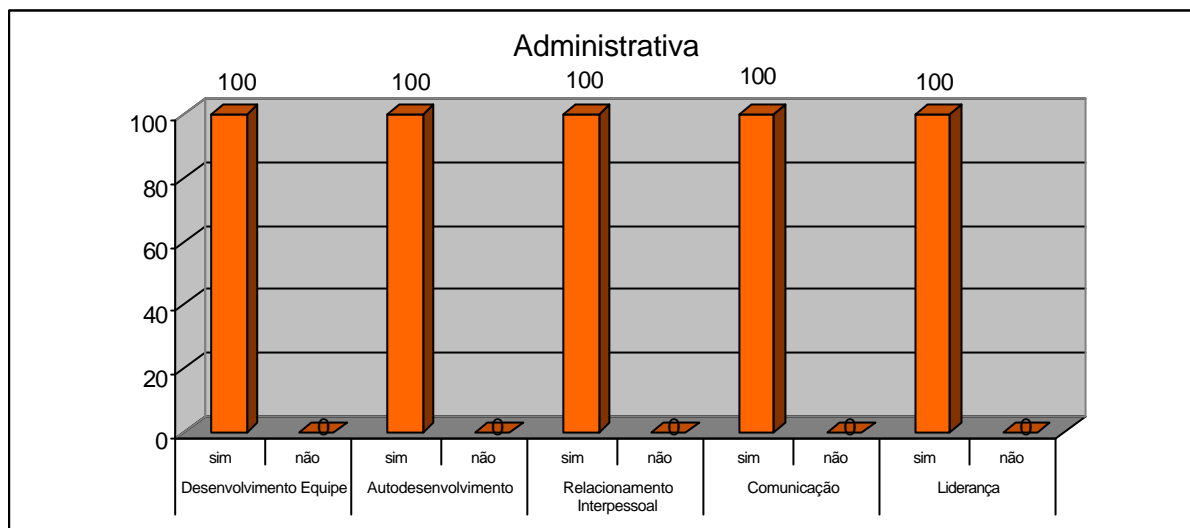


Gráfico 4.10 – Gerência Administrativa *versus* competências

Os membros da equipe da Gerência Administrativa registraram perceber as cinco competências utilizadas nesta pesquisa de forma integral, e ratificaram esta percepção nas respostas descritivas. Estas competências descrevem um líder desenvolvedor, o que é, igualmente, ratificado pelas respostas descritivas.

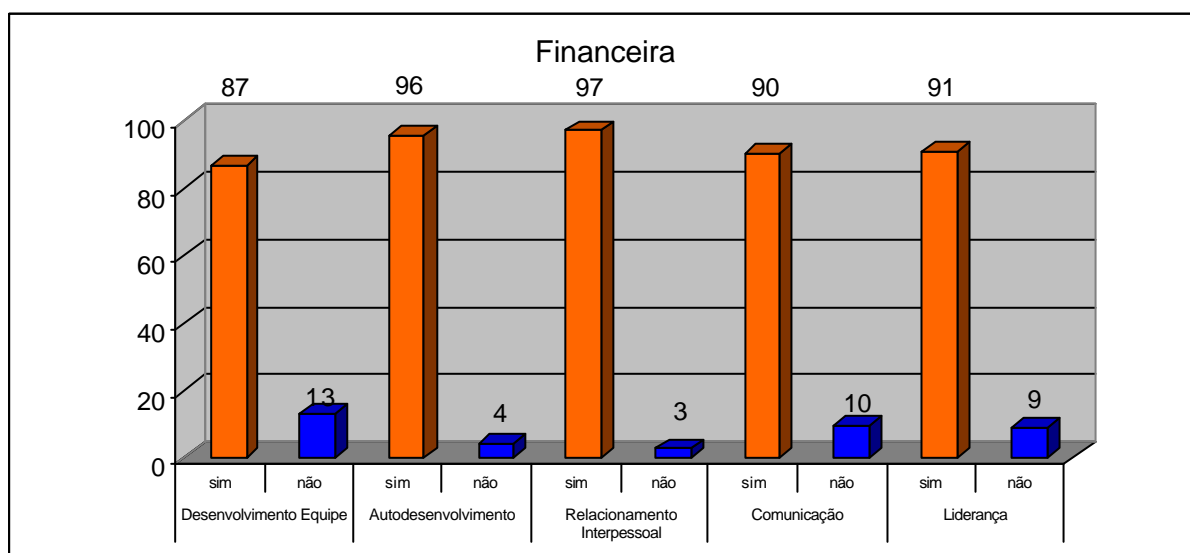


Gráfico 4.11 – Gerência Financeira *versus* competências

Na Gerência Financeira, de acordo com a percepção dos seus membros, o líder precisa direcionar mais atenção ao desenvolvimento da equipe, o que passa pelo refino da comunicação, igualmente percebida como não totalmente desenvolvida. O que leva, natu-

ralmente, à percepção não integral dos membros da competência Liderança. Estes dados reforçam a impressão de distanciamento do líder do seu grupo e a aproximação do seu perfil à do líder centralizador.

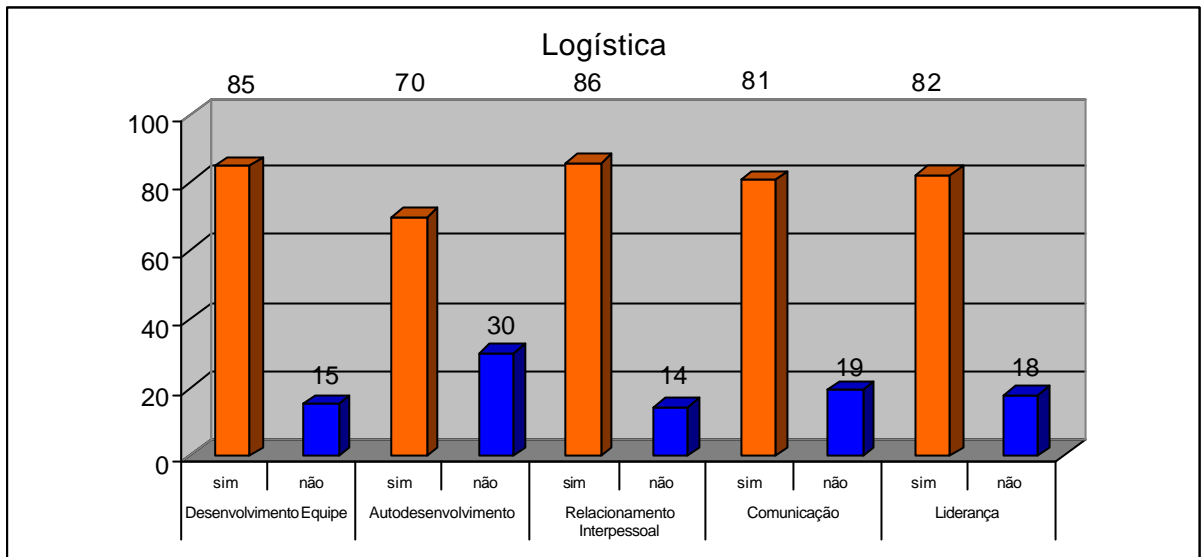


Gráfico 4.12 – Gerência de Logística versus competências

A Gerência de Logística apresentou o mais baixo patamar de percepção das competências da Empresa XX. De acordo com os membros da equipe, o líder precisa desenvolver as cinco competências abordadas neste trabalho. Aquela que obteve o mais baixo índice de percepção (30%), a competência “Autodesenvolvimento” parece confirmar o dado. Embora os respondentes tenham ressaltado o alto grau de competência técnica deste líder, apontaram sua relativa dificuldade de liderar a equipe pela ausência de pleno exercício das competências: relacionamento interpessoal, comunicação e desenvolvimento da equipe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na presente pesquisa responderam parcialmente às perguntas de pesquisa. Foi verificada a influência do comportamento do líder, na sua equipe, em algumas áreas do comportamento organizacional. Porém, face à exigüidade de tempo disponível para pesquisa, o impacto desse comportamento não pode mensurado.

Ainda assim, os dados obtidos permitiram a confecção do esboço do perfil de cada um dos líderes, de acordo com a percepção da sua influência nos liderados, a partir de opinião dos próprios liderados. E permitiram aos autores deste trabalho chegar a um consenso sobre o seguinte fato: o comportamento dos líderes influencia o comportamento dos seus liderados e que a dinâmica de funcionamento do grupo depende do como ou quanto o líder o influencia. Esta influência será tão ou mais percebida quanto mais ou menos o líder orienta, se comunica, e se relaciona com seus liderados.

Outra informação depreendida dos dados da presente pesquisa é que, quanto mais o líder investe em desenvolvimento da equipe e pratica relacionamento interpessoal e comunicação, mais o grupo se mostra fortalecido e percebe a influência da sua liderança.

O produto da pesquisa que embasou este trabalho será entregue aos gerentes das equipes consultadas e pode, no entendimento dos autores, ser utilizada como instrumento de apoio ao desenvolvimento destes, pois fornece subsídios importantes para a autopercepção.

A autopercepção é o primeiro passo da conscientização do papel do líder. Consciente, o líder poderá exercer maior controle emocional sobre si mesmo, o que pode produzir um grau de sintonia importante com a sua equipe. Sintonizados, líder e equipe, poderão ser capazes de colaborar na realização de objetivos e metas, mantendo clima saudável nas relações pessoais. Nas equipes onde o relacionamento pessoal é sadio pode haver o reconhecimento. Nesta situação, o processo de feedback pode tornar-se natural e é aumentada a possibilidade de autopercepção e autoconsciência. Estes acontecimentos podem originar um círculo virtuoso de desenvolvimento.

Quanto aos fatores que se mostraram amplamente positivos, importante será disseminá-los para que sejam agregados à prática nos demais segmentos da Empresa XX, pois os conhecimentos, habilidades e atitudes vinculadas ao exercício da liderança são passíveis de desenvolvimento.

Líderes competentes, além de garantir saúde para as relações do seu grupo poderão ser ferramentas fundamentais para criar um clima organizacional estável, com uma harmonia saudável. Os líderes que conseguem influenciar seus liderados para produzirem, cada vez mais satisfeitos, são as melhores armas para que as organizações sobrevivam.

Liderar, portanto, não é exercer poder ou controle, mas sim influenciar e atuar, permanentemente, no desenvolvimento da equipe, conforme nos apresenta Robins (1999).

A sugestão dos autores deste trabalho é que o desenvolvimento de cada uma das equipes, seja acompanhado por um período alongado (de seis meses a um ano) de modo que este desenvolvimento possa ser vinculado ao comportamento do líder numa relação causal. Outra vertente de estudo possível é a aferição da expectativa dos membros das equipes acerca da expressão das competências humanas no líder.

Concluindo: (a) para desenvolver equipes é preciso desenvolver competências interpessoais; (b) o desempenho de uma equipe está ligado à ação de liderança exercida pela pessoa que está no comando; e, (c) a eficácia da liderança é inversamente proporcional à energia despendida e ao controle que o líder exerce sobre o liderado para obter aceitação dos atos influencias e diretamente proporcional ao nível de envolvimento com o liderado.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia et al. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

GUTIERREZ, Gustavo Luis. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade – uma política de recursos humanos a partir da teoria de Habermas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HARMAN, Willis; HORMANN, John. *O trabalho criativo – O papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Cultrix, 1997.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores – a teoria e as técnicas da liderança situacional*.

- MÖLLER, Claus. *O lado humano da qualidade, employeeship* – como maximizar o desempenho pessoal e organizacional. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MOSCOVICI, Fela . *Equipes dão certo* – José Olympio Editora, Rio de Janeiro, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Equipes dão certo* – a multiplicação do talento humano. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa* – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RICHARDSON, Robert et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina* – arte de prática da organização que aprende. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 1993.
- TECTOR, Mônica; TRINTA, Aluizio R. *Comunicação não-verbal* – a gestualidade brasileira. Petrópolis: Vozes, 1985.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, Robert. *Case study research-design and methods*. Beverly Hills: Sage, 1987.



Curso de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos  
Curitiba – PR  
Coordenação: Saara Hauber, Laucemir Pessine

---

## A competitividade e o grupo

ADRIANA SIUFI SAMAAN  
PATRÍCIA PERES BORTOLETTO  
REGINA IVETE DA COSTA SIQUEIRA  
SILVANA LÚCIA FERREIRA



**Resumo** – A partir da vivência profissional de cada uma das autoras deste trabalho e de suas participações como integrantes na formação da SBDG, surgiu o interesse em compreender o funcionamento de um grupo atuante em um contexto organizacional competitivo. Com base na teoria de Bion, foi realizada uma pesquisa junto a um grupo da área comercial de uma empresa do ramo de cosméticos de varejo. Através do questionário, analisamos os resultados, cruzando a teoria estudada com as informações levantadas no contexto da empresa. O estudo revela o perfil do grupo e todas as hipóteses acerca de seu comportamento.

**Palavras-chave** – Grupo. Competitividade. Espírito de grupo. Supostos básicos.



## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introdução.....</b>                           | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Revisão da literatura.....</b>                | <b>6</b>  |
| <b>3</b> | <b>Pesquisa.....</b>                             | <b>7</b>  |
| <b>4</b> | <b>Considerações finais e recomendações.....</b> | <b>8</b>  |
|          | <b>Referências.....</b>                          | <b>21</b> |
|          | <b>Anexo.....</b>                                | <b>22</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão da formação em Dinâmica dos Grupos tem por objetivo verificar o impacto exercido no funcionamento dos grupos e na identidade destes grupos, em um ambiente organizacional em que a competitividade é estimulada constantemente.

Nas páginas seguintes apresentamos os objetivos deste trabalho, o referencial teórico baseado na teoria de Bion (1975) sobre grupos, a pesquisa realizada e finalmente as discussões e conclusões sobre o tema em foco.

Este tema partiu da realidade da vivência em grupo dos autores do trabalho, atualmente inseridos em contextos corporativos que estimulam a competição e busca por resultados.

O trabalho foi desenvolvido através de estudo de caso envolvendo observação de um grupo de vendedoras e gerência de uma loja de cosméticos em Curitiba, ligada a uma grande empresa, cujos membros do grupo competem entre si pelo melhor resultado em faturamento durante um determinado período.

Entendemos ser o tema de relevância para o estudo sobre grupos. Segundo Fela Moscovici (2001, p. 7):

No mundo dos negócios a competição é plenamente aceita como mecanismo de melhoria de qualidade, crescimento e desenvolvimento das empresas e do país. A competição entre as empresas é saudável e estimulada bem como a competição intergrupala dentro de cada uma delas.

O tema instiga o grupo, não apenas pela ciência dos processos grupais dentro desta realidade, mas pela percepção de valores éticos, sociais e morais a serem mantidos ou abandonados dentro da dinâmica da empresa e como isso repercute nos resultados em vendas, na manutenção de ações motivacionais a médio e longo prazo, coesão do grupo, comprometimento com o cliente e com a empresa.

No âmbito social, a pesquisa pode auxiliar na compreensão dos mecanismos grupais, oferecendo subsídios para ajudar na compreensão dos fenômenos que envolvem competição e cooperação no contexto dos grupos, mas especificamente numa empresa.

As questões que norteiam este estudo são as seguintes:

- Como os grupos, na empresa pesquisada se comportam frente à competição?
- O grupo mantém sua identidade como tal frente à competição? Se afirmativo, de que forma isso acontece?
- Quais são os elementos presentes na dinâmica de um grupo competitivo, a partir do grupo em estudo?

O culto ao individualismo está presente em nosso dia-a-dia, nos pequenos e grandes eventos. Por exemplo, os indivíduos são estimulados a terem seu próprio telefone (carregam no bolso...), ouvirem sozinhos suas músicas preferidas (*i-pod*, *disc-man*, etc.), negarem acesso aos seus arquivos pessoais (senha de usuário no computador), prepararem refeições de acordo com o próprio paladar (porções individuais nas prateleiras dos mercados), manterem um menu pessoal de programação televisiva (no conforto de seus quartos...), morarem sozinhos (no mercado imobiliário explode a oferta de *studios* e *kitinetes*), só para citar alguns eventos. Mas não fica só neste aspecto, pois o ser humano vive em sociedade, com oportunidade de comparar o que conquistou com as conquistas de outros, aí aparece outro estímulo presente com força em nossa época: o da competi-

vidade. O ser humano é constantemente estimulado a competir, crescemos comparando o que ganhamos no Natal com os presentes de nossos colegas de rua ou de escola, a roupa que estamos usando com a de nossos melhores amigos ou concorrentes, a casa e carro que compramos com os de nossos vizinhos.

Isso não é novidade em nossa cultura, no entanto, percebemos que as empresas têm utilizado cada vez mais esta ferramenta para estimular seus funcionários a obter o resultado de que necessita. Prêmios e honrarias individuais são oferecidos, de acordo com o sucesso obtido em determinada meta, a ascensão profissional é obtida pelo colaborador que se destaca em determinados aspectos relevantes para a empresa, fala-se em remuneração por resultado e não mais pela ocupação de determinado posto de trabalho.

É importante descrever o que se entende por competitividade, a fim de clarificar melhor o objeto de estudo. O Dicionário Aurélio conceitua assim o termo competição: “Ato ou efeito de competir; busca simultânea por dois ou mais indivíduos de uma vantagem, uma vitória, um prêmio, etc.; luta, desafio, disputa, rivalidade”. O mesmo autor traz ainda uma definição aplicada à biologia: “Luta dos seres vivos pela sobrevivência, especialmente quando são escassos os elementos necessários à vida entre os componentes de uma comunidade”.

Guardadas as devidas proporções, pode-se emprestar esta definição da ciência natural para nossa compreensão do termo competitividade. Entende-se este termo como a condição que se apresenta entre os membros de um grupo quando todos buscam alcançar um mesmo objetivo e empregam para tal os meios a seu alcance. Traduz-se, em termos organizacionais, na luta pela sobrevivência: a empresa estimula a competitividade no processo natural de seleção de seus colaboradores mais eficientes. Os prêmios, promoções, honrarias, são escassos, apenas para aqueles que logram êxito no intuito de atingir os objetivos da empresa e preferencialmente, de ultrapassar as expectativas da mesma.

Por outro lado, cada vez mais é evidente que o trabalho em grupo (cooperação) constitui-se condição primordial para que a empresa obtenha sucesso. O indivíduo que é capaz de compartilhar conhecimento e habilidades, colocando seu potencial de competência a serviço de seu grupo na busca de um resultado comum, torna-se desejável para a empresa.

Cooperação requer relações de respeito mútuo, ausência de hierarquia, postura de tolerância, convivência com diferenças e negociação constante. Cooperação, portanto, implica no pronome “nós”, enquanto competição nos leva a pensar no pronome “eu”. A questão é: como é possível equilibrar esses dois aspectos: individualismo e trabalho em grupo? É possível um grupo sobreviver como tal quando um nível alto de competitividade é fomentado pela empresa como ferramenta de obtenção de resultado?

Observando grupos que fazem parte do contexto organizacional em que os autores deste trabalho estão inseridos, percebe-se que a competitividade é um aspecto realmente presente na maioria delas, estimulado pela própria empresa através de mecanismos diversos. Procurou-se então descobrir de que forma os grupos se organizam para sobreviver neste ambiente e como a competitividade impacta nas relações interpessoais.

Entende-se identidade grupal como descrito por Zimerman (1997), quando define campo grupal:

- Existe ressonância, fenômeno comunicacional, onde a fala de um membro repercute no grupo todo;
- Ocorre o fenômeno do espelho, onde cada um pode se ver refletido nos outros e pelos outros, onde o indivíduo se reconhece sendo reconhecido pelo outro, formando assim sua identidade;

– Existe a função de continência, um grupo coeso exerce a função de ser continente das angústias e necessidades de seus integrantes.

– Está presente o vínculo de reconhecimento, que merece uma citação completa:

O quanto cada indivíduo necessita, de forma vital, ser reconhecido pelos demais do grupo como alguém que, de fato, pertence ao grupo. E também alude à necessidade de que cada um reconheça o outro como alguém que tem o direito de ser diferente e emancipado dele (ZIMMERMAN, 1997, p. 39);

– Observa-se a discriminação, onde se diferencia o que pertence a um indivíduo e a outro, diferenciando fantasia de realidade, presente e passado, o desejável e o possível;

– Existe uma comunicação verbal ou não verbal entre os integrantes do grupo.

Em resumo, segundo Osvaldo Saidon (1983),

É importante que o grupo reconheça o valor dos subgrupos e os limites destes, que possa valorizar os sujeitos que o compõem, considerando que a mobilidade de cada um é limitada pelas condições dadas pelo próprio grupo, e que este consiga vivenciar as frustrações.

O objetivo geral deste trabalho é compreender funcionamento de um grupo de trabalho dentro do contexto da competição e de que forma esta interfere no funcionamento do mesmo. Como objetivos específicos, buscou-se detectar as características principais de um grupo competitivo e analisar as mesmas à luz de um referencial teórico, terminando por verificar se a identidade grupal fica preservada no contexto de competitividade.

A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionário de múltipla escolha em um grupo de uma loja de varejo do ramo de cosméticos em Curitiba. Os resultados foram tabulados e apresentados em forma de gráficos e analisados segundo o referencial teórico.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Buscamos nos pressupostos básicos de Bion algumas respostas para os questionamentos levantados. Wilfred R. Bion foi um psiquiatra e psicanalista inglês, embora tenha nascido na Índia, mais especificamente na cidade de Muttra, em 1897. Seu pai era um engenheiro do serviço britânico que prestava serviços para o governo indiano. Bion desenvolveu pesquisas sobre a formação e os fenômenos de grupo, inicialmente com um grupo de militares internados no Hospital *Northfield*, em 1942, durante a II Grande Guerra. Posteriormente, trabalhou com outros grupos, desenvolvendo suas idéias a respeito dos fenômenos grupais (ARMSTRONG, SBDG).

Vamos nos ater primeiramente ao que Bion denominou “grupo de trabalho”, ou seja, grupos voltados racionalmente para a realização de uma tarefa. A tarefa reúne o grupo em torno de um objetivo aparentemente comum, gerando a necessidade de cooperação.

Bion (1975) identificou que o grupo apresenta dificuldades para realizar suas tarefas em virtude de alguns conflitos que surgem no funcionamento do mesmo. Ele classificou em três as fontes destes conflitos:

– Ambivalência dos membros do grupo entre o desejo de autonomia e a dependência;

– Necessidades do grupo para cumprimento da tarefa, diferentes das necessidades individuais de seus componentes;

– Aspectos emocionais que interferem na realização da tarefa, denominados de suposições básicas, detalhadas mais abaixo.

Bion (1975) descreveu ainda três grupos de suposição básica, ou de mentalidade grupal: grupo de dependência, grupo de luta-fuga e grupo de pareamento/ acasalamento. São chamados de parte inconsciente do grupo, com o qual o indivíduo contribui de alguma forma e que podem definir o fracasso grupal, na medida em que interferem na realização da tarefa, postergando-a ou mesmo impedindo que seja realizada.

O termo “dependência” designa, para Bion (1975), uma condição do grupo em relação ao líder, geralmente de características carismáticas. Existe a crença de que um objeto externo oferecerá segurança para o grupo. Assim, alguém está na posição de suprir o grupo em suas necessidades. No entanto, a manutenção do grupo neste estado pode gerar ressentimentos pela posição de dependência, que podem aparecer em eventos de cólera e ciúme, embora não em grau suficiente para abalar as estruturas grupais, uma vez que o líder está lá para garantir a sobrevivência grupal.

O termo “luta e fuga” indica a presença de técnicas de preservação, de que o grupo se vale para tratar de seus problemas. Os conflitos, conseqüentemente, são expressos com mais liberdade, pois acredita que o líder exista para este fim. No entanto, Bion (1975) descreve os sentimentos que decorrem desta situação como um conflito entre o desejo de expressar-se livremente e o desejo de demonstrar maturidade, o que pode ocasionar situações em que seja preferível a fuga. Quando o grupo atinge a maturidade não precisa acionar os pressupostos básicos para resolução de conflitos, busca no próprio grupo a solução.

O termo acasalamento/pareamento, segundo Zimerman (1997): “Refere-se à condição de um grupo que se alimenta da expectativa de que acontecimentos futuros os salvarão das incapacidades neuróticas” (ZIMERMAN, 1997).

O acasalamento, ou pareamento é tolerado pelo grupo como forma de aliviar as tensões ocasionadas por situações de luta/fuga.

Os supostos básicos de Bion (1975), quando aplicados à observação de um grupo, como no objeto deste trabalho, não são tão simples de serem identificados. A descrição acima é meramente didática, para favorecer a compreensão do que ele denomina supostos básicos de um grupo.

Desta forma, procurou-se, através da ferramenta selecionada (o questionário) lançar alguma luz na compreensão destes fenômenos.

### 3 A PESQUISA

O trabalho foi realizado com um grupo de uma loja de varejo do ramo de cosméticos em Curitiba. A empresa faz parte de uma *holding* que está há 29 anos no mercado brasileiro e internacional e é hoje constituída por 49 lojas próprias em Curitiba, Belo Horizonte, Brasília e Aracaju.

A loja escolhida para a aplicação do questionário está localizada em uma rua central de Curitiba, o que traz grande movimento interno, atendendo a um público bastante diversificado. Esta loja foi escolhida por ter o maior número de colaboradores e por apre-

sentar o maior faturamento entre as lojas que compõe a rede. Em função dessas características suas metas são maiores e conseqüentemente a competitividade é mais estimulada.

Optou-se por aplicar o questionário de pesquisa qualitativa em janeiro, época em que o movimento diminui e os grupos necessitam concentrar-se mais na busca de alternativas para o aumento das vendas, o que, a nosso ver, acirra ainda mais a competitividade.

O grupo pesquisado foi formado por 14 pessoas, entre consultoras de vendas, caixas e auxiliar de serviços gerais. O questionário foi aplicado por uma das autoras deste trabalho, que é também funcionária da empresa. A mesma solicitou inicialmente autorização para a gerência comercial, gerência administrativa/financeira e para a própria gerente de loja. Após as autorizações, a gerente da loja efetuou antecipadamente ao grupo o convite para realização da pesquisa que foi bem recebida pelos integrantes.

Todos se prontificaram a participar da pesquisa, sendo que não foi estabelecido limite de tempo para as respostas, mas em média, utilizaram 30 minutos.

Parte das perguntas foram inspiradas a partir de afirmações encontradas na teoria de Bion (1975), com a finalidade de buscar a proximidade entre a questão levantada e o suposto básico presente ou característica grupal a ser identificada. As perguntas foram desenvolvidas com o objetivo de levantar dados a partir de diferentes prismas, provocando a confirmação do posicionamento dos entrevistados. Outro aspecto levantando foi o cuidado em aplicar um questionário capaz de ser respondido com agilidade e que pudesse manter o interesse e comprometimento do grupo com a qualidade das respostas. Observando as respostas obtidas através do questionário (ver anexo), pudemos perceber sinais que identificam o grupo de trabalho a partir do conceito de Bion (1975).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo faremos a apresentação e análise dos dados obtidos através do questionário.

Percebemos que existe um objetivo comum, perfeitamente reconhecido por todos os participantes do grupo. As respostas às questões de número 01, 12, 13 e 23 (ver figuras abaixo) nos dão informações a respeito.

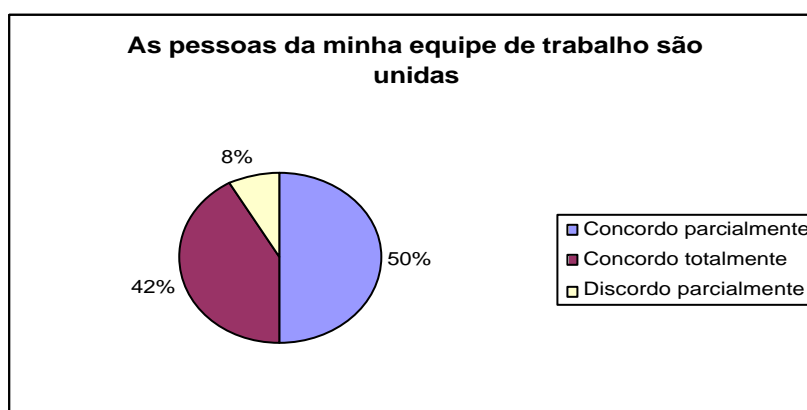


Fig. 4.1 – Questão 01.

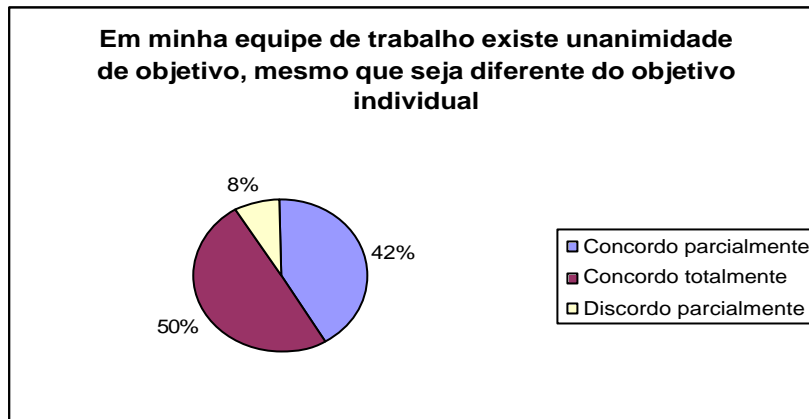


Fig. 4.2 – Questão 12.

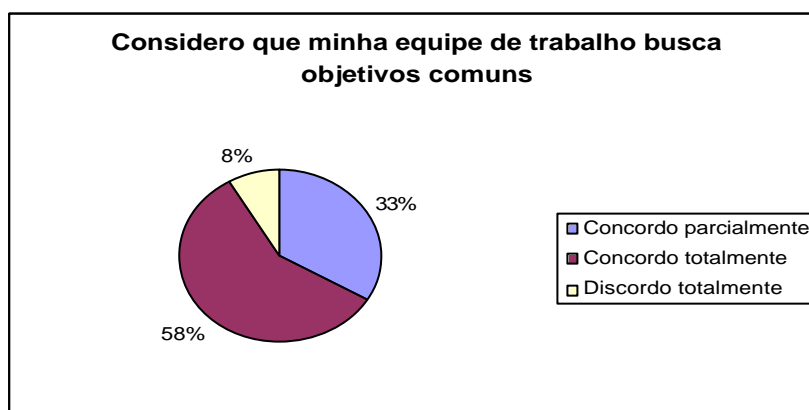


Fig. 4.3 – Questão 13.

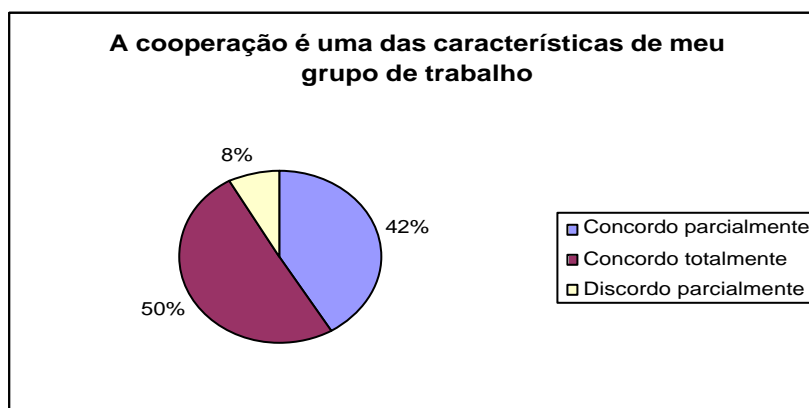


Fig. 4.4 – Questão 23.

No entanto, o conflito entre objetivos individuais e grupais é explicitado na resposta às questões 02 (50% discordam que os objetivos do grupo são mais importantes) e 03 (91% concordam que as decisões tomadas representam a vontade do grupo), conforme pode-se observar nas figuras abaixo:

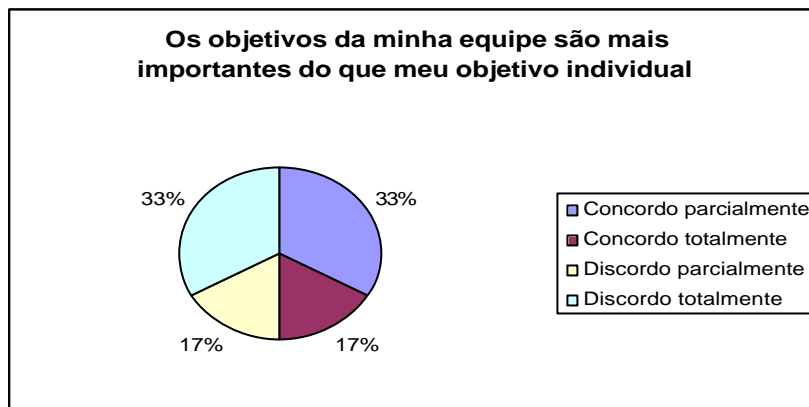


Fig. 4.5 – Questão 02.

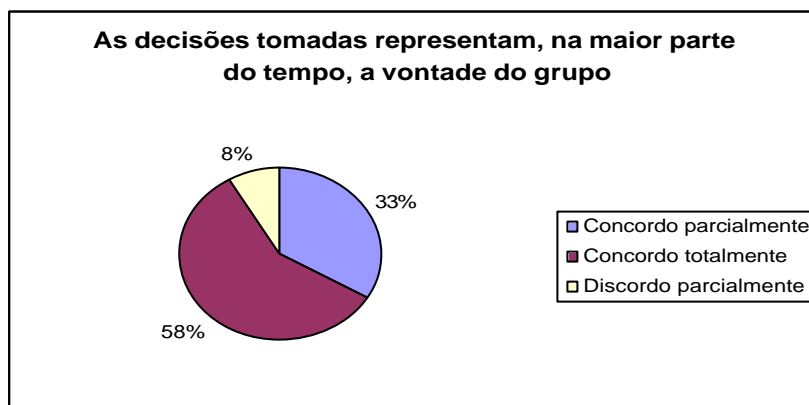


Fig. 4.6 – Questão 03.

Uma forma de diminuir a tensão parece ser a camuflagem dos objetivos individuais e a busca de um “bode expiatório” para o insucesso em evitar o conflito. O responsável passa a ser o outro (questão 26 – 67% percebem que alguns integrantes do grupo estão mais preocupados com suas metas individuais), pois para o respondente está claro que o objetivo grupal é superior ao individual (questão 15 – 58% discordam totalmente que suas metas individuais sejam mais importantes do que as do grupo).

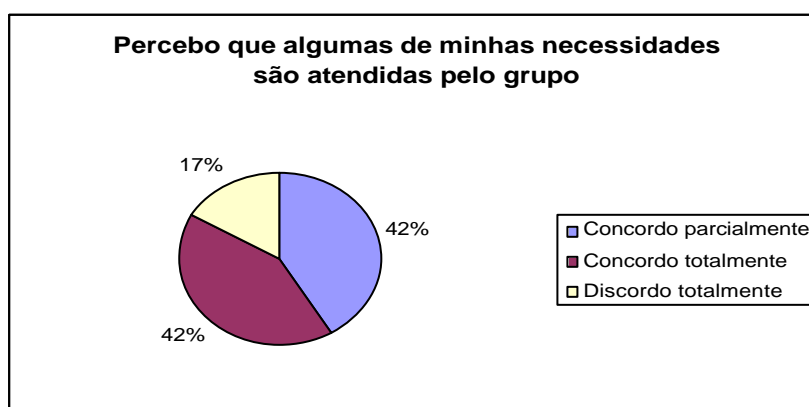


Fig. 4.7 – Questão 26.

<sup>1</sup> “Bode expiatório”, em sentido figurado, é alguém escolhido arbitrariamente para levar a culpa de uma calamidade ou qualquer evento negativo. Tem origem na religião judaica, em que um bode era sacrificado no ritual de expiação de pecados do povo.



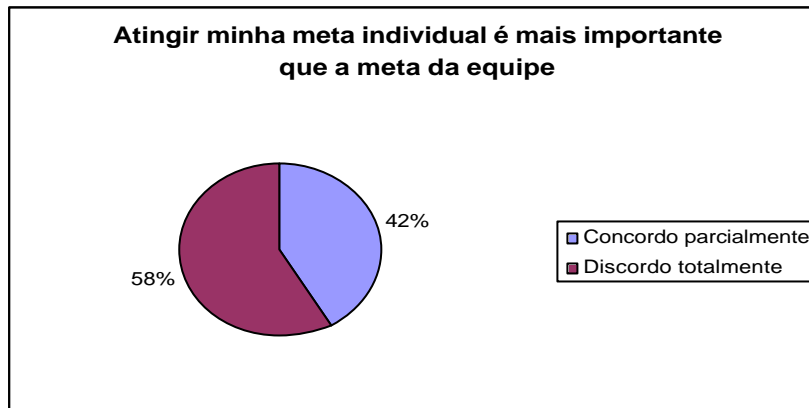


Fig. 4.8 – Questão 15.

Na questão 22, 91% discordam da existência do conflito pessoal no grupo, e na questão 16, 92% dos respondentes concordam em algum grau que existe consenso nas decisões do grupo.



Fig. 4.9 – Questão 22.

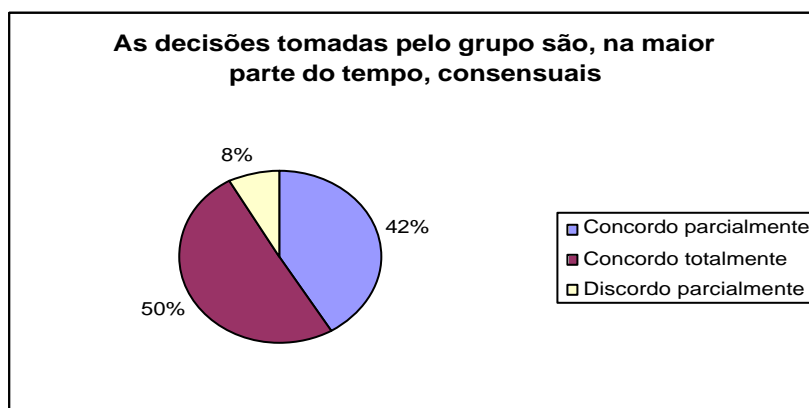


Fig. 4.10 – Questão 16.

Observando os dados acima, percebe-se correlação com a teoria de Bion (1975), que descreve o grupo de trabalho como um grupo que apresenta objetivos comuns e cooperação entre os membros para atendimento destes objetivos. Este dado levanta a hipótese de que o discurso da cooperação pode estar camuflando a dificuldade de enfrentar o conflito.

Na questão 04, 84% concordam em algum grau que suas necessidades são atendidas pelo grupo.

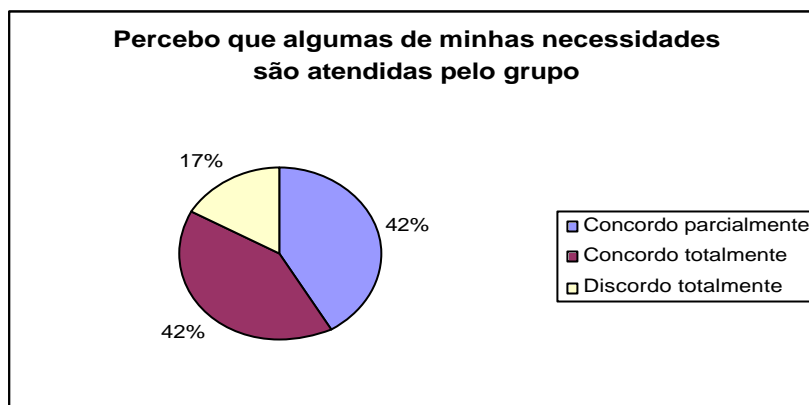


Fig. 4.11 – Questão 04.

A questão 09 revela que 64% percebem que as tarefas são delegadas pelo gerente imediato; 36 % concordam parcialmente com esta afirmação. Todos concordam em algum grau de que a delegação de tarefas ao grupo estimula seu crescimento e amadurecimento (questão 08).

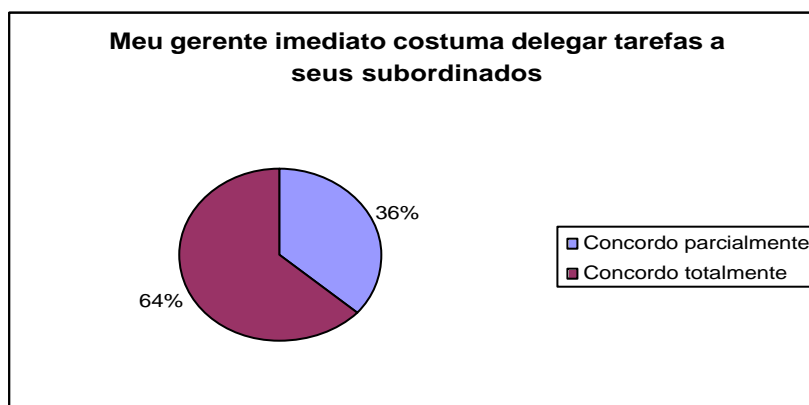


Fig. 4.12 – Questão 09.

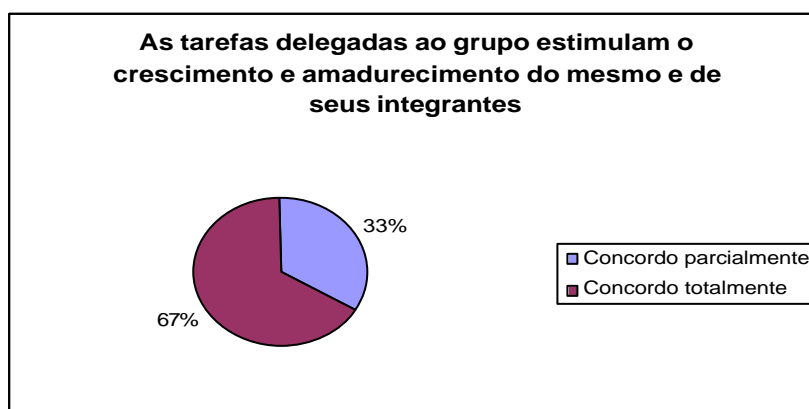


Fig. 4.13 – Questão 08.

Esta ação é percebida como confiança do gerente no trabalho do grupo (questão 10), estimula a confiança mútua entre os membros (questão 18) e contribui para o sentimento de unidade grupal (questões 19 e 29).

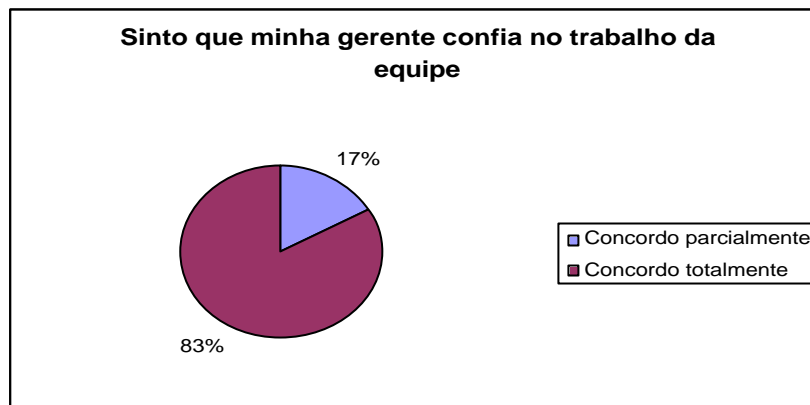


Fig. 4.14 – Questão 10.



Fig. 4.15 – Questão 18.

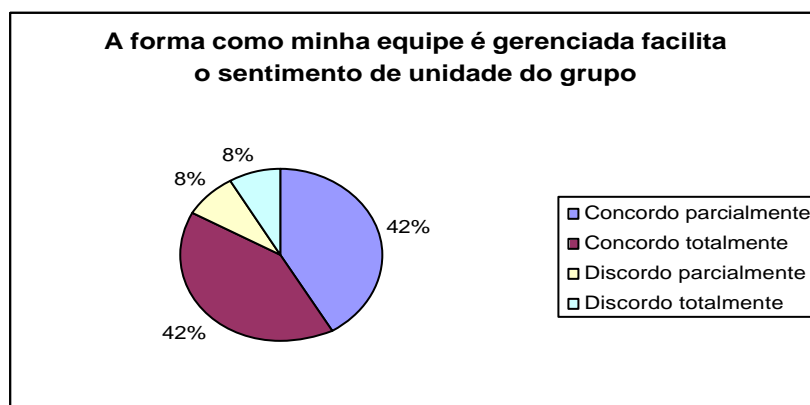


Fig. 4.16 – Questão 19.

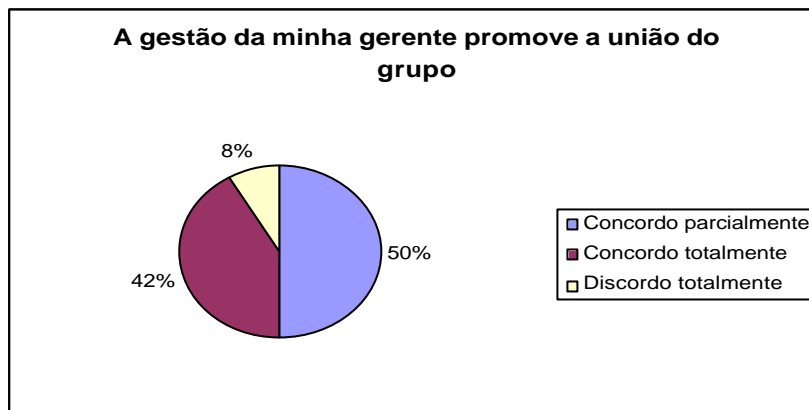


Fig. 4.17 – Questão 29.

No entanto, o grupo está dividido quando o assunto é o atendimento de necessidades individuais (questão 17), e considera o líder com condições carismáticas suficientes (questão 25 – 83% concordam que ele as possui) para resolver as necessidades do grupo (questão 24 – 59% acreditam que alguém sempre poderá ajudá-los a resolver os problemas que surgem).

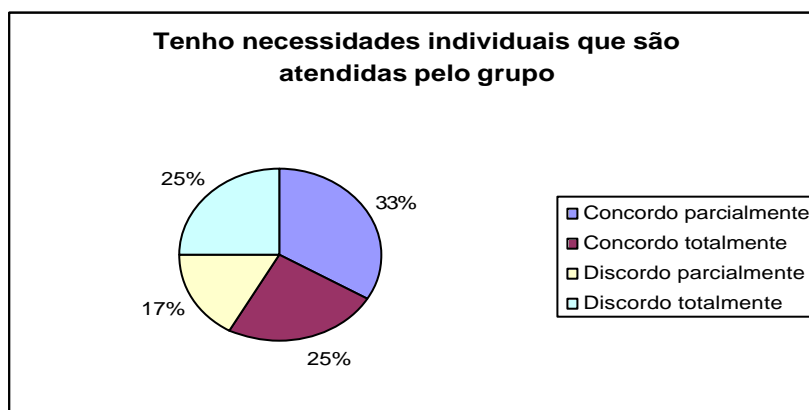


Fig. 4.18 – Questão 17.

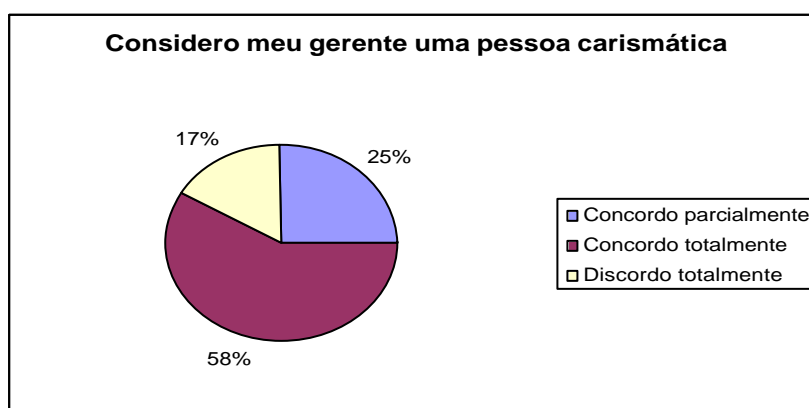


Fig. 4.19 – Questão 25.

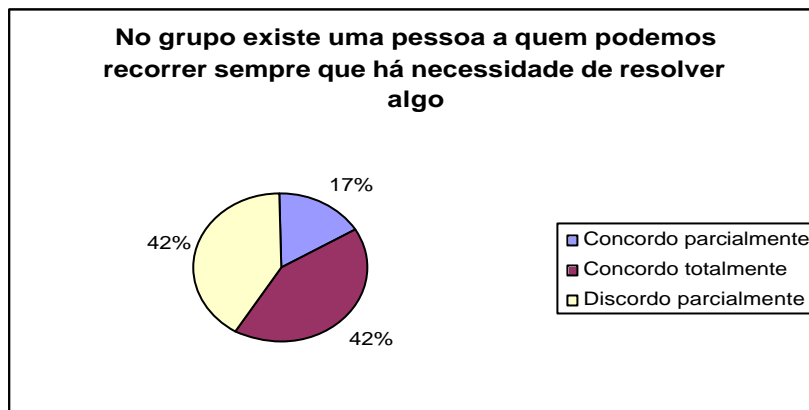


Fig. 4.20 – Questão 24.

De acordo com Bion (1975), o suposto básico de dependência está presente quando o grupo deposita no líder (formal ou informal) a expectativa quanto ao atendimento de suas necessidades, como parece acontecer neste grupo.

Nas questões 05, 06, 25 e 28, foram observados os seguintes fenômenos: 75% dos respondentes não esperam que alguém apareça no grupo para ajudá-los a resolver seus problemas (questão 05), mas em algum grau todos concordam que as metas e diretrizes traçadas pela empresa serão aperfeiçoadas no futuro (questão 06).

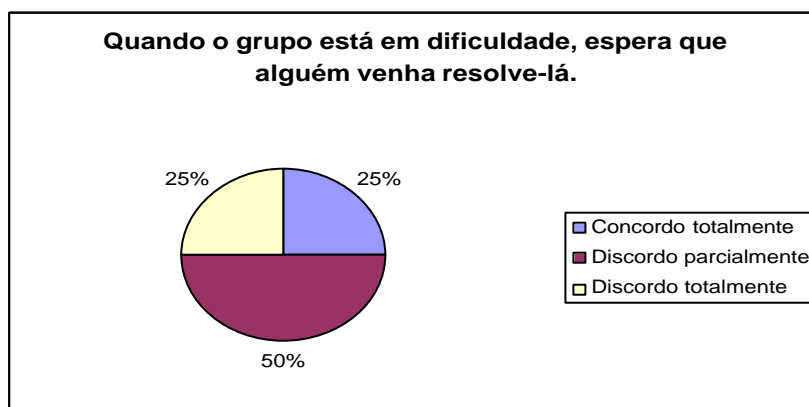


Fig. 4.21 – Questão 05.

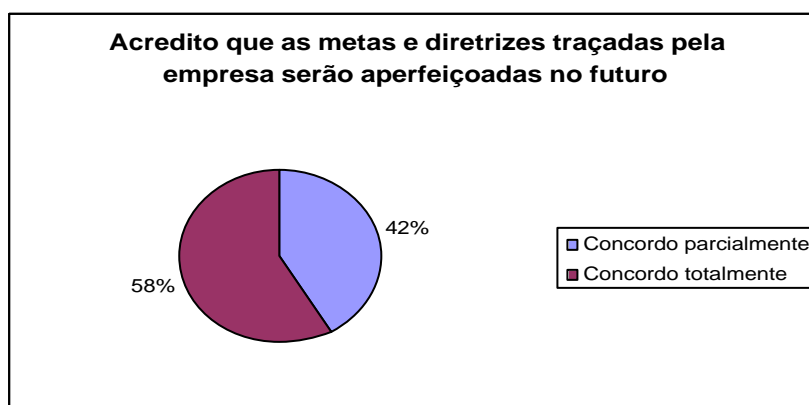


Fig. 4.22 – Questão 06.

Os membros do grupo parecem divididos entre a expectativa depositada em um líder carismático (questão 25) e a necessidade de resolverem sozinhos seus próprios problemas (questão 28 – 75% discordam da necessidade de alguém no grupo se responsabilizar sozinho pela resolução de problemas).

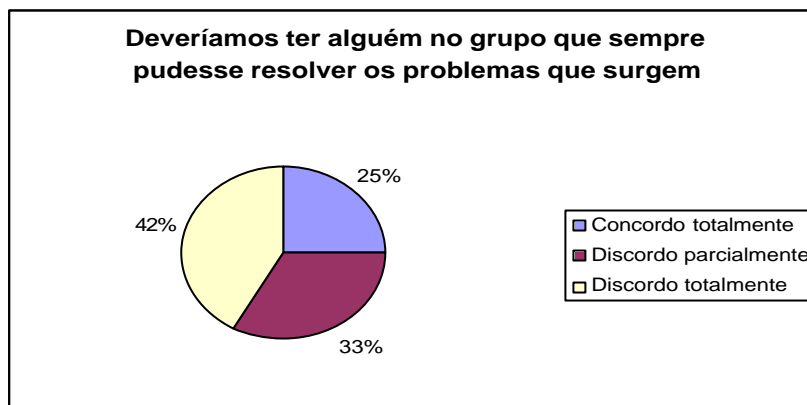


Fig. 4.23 – Questão 28.

Correlacionando os dados acima com o referencial teórico adotado, que identifica como característica principal do pressuposto de acasalamento a expectativa de um salvador externo, percebe-se que esta característica não está presente neste grupo como uma idéia a ser considerada no presente, mas aparece como alternativa possível.

As questões 07, 11, 14, 21 e 28, levam à seguintes reflexões: existe a percepção de uma pressão excessiva, ocasionada pelo excesso de trabalho (questão 07), que gera insucesso e frustração no grupo (questões 11 e 21), provocando instabilidade (questão 14).

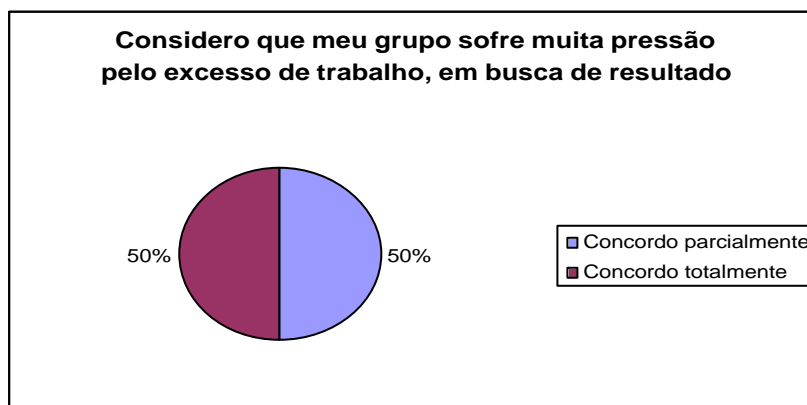


Fig. 4.24 – Questão 07.

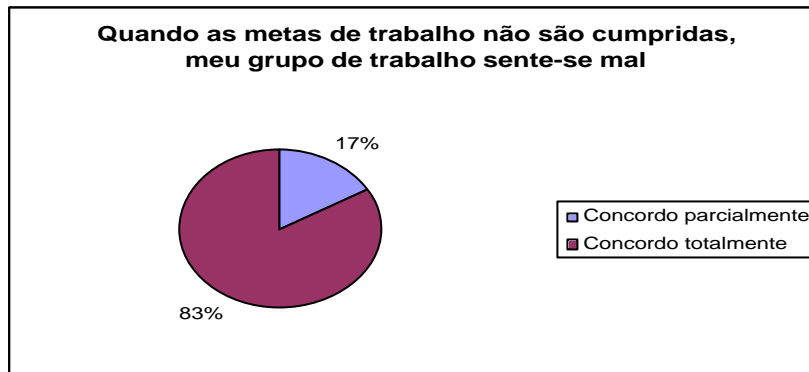


Fig. 4.25 – Questão 11.

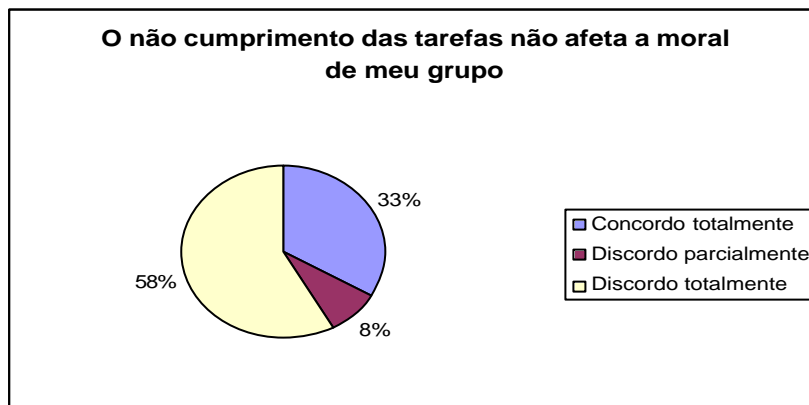


Fig. 4.26 – Questão 21.

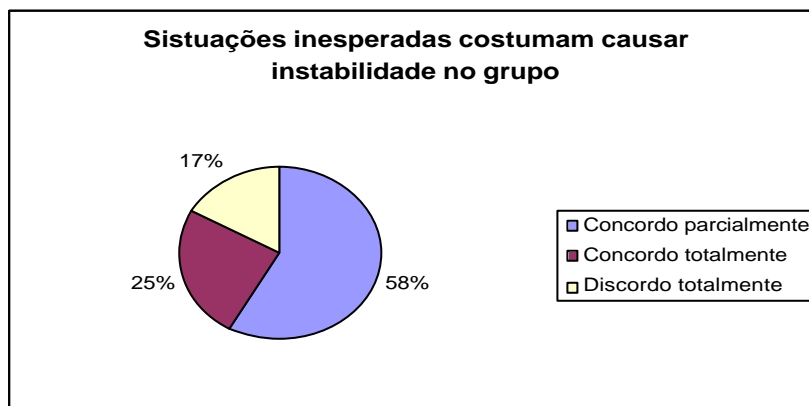


Fig. 4.27 – Questão 14.

Mesmo assim, o grupo não “delega” para algum fato ou pessoa nova a responsabilidade pela resolução do conflito (questão 28). Se o grupo está no suposto de luta/fuga, ele normalmente reage com agressividade ao líder, ou nega o conflito para garantir sua preservação.

As questões 20, 27 e 30 a 33 buscam mostrar aspectos relacionados à competitividade e que pressupomos estarem presentes no grupo. Nossa hipótese é confirmada especialmente pelo resultado das questões 20 (reconhecem seu grupo como mais competitivo

em relação aos demais) e 27 (denunciam seu esforço para serem o melhor grupo da empresa). As demais questões tratam das premiações e metas individuais e grupais e apontam o estímulo ao individualismo como dificultador no trabalho do grupo.

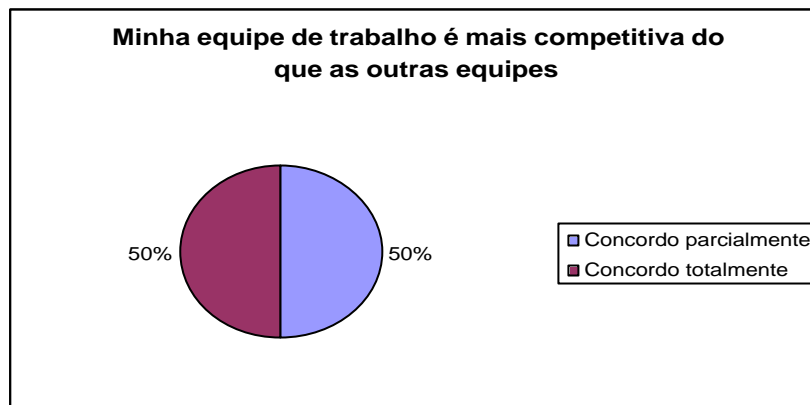


Fig. 4.28 – Questão 20.

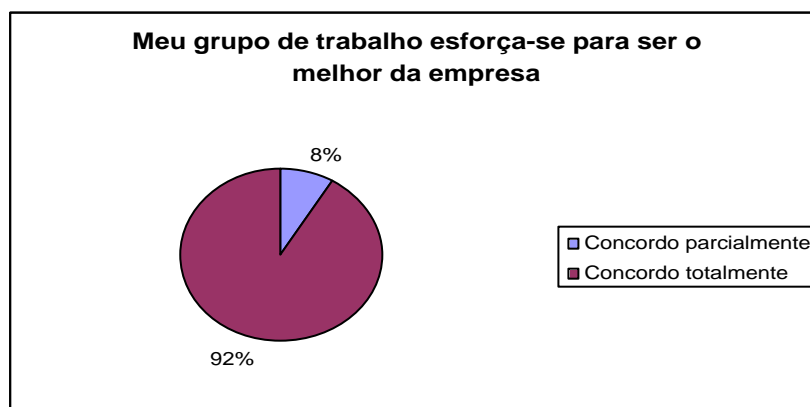


Fig. 4.29 – Questão 27.

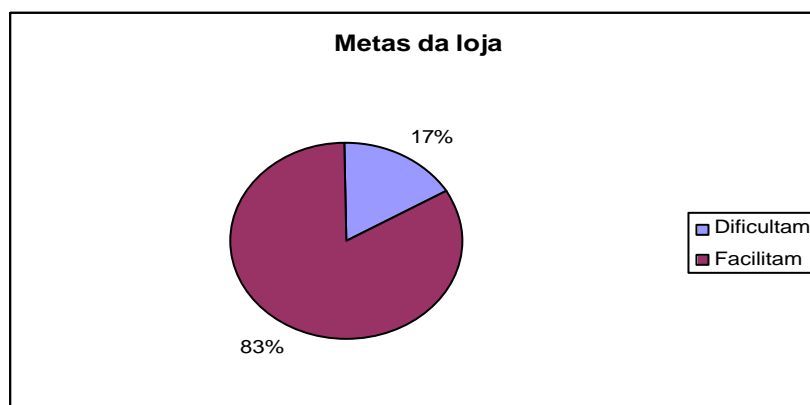


Fig. 4.30 – Questão 33.



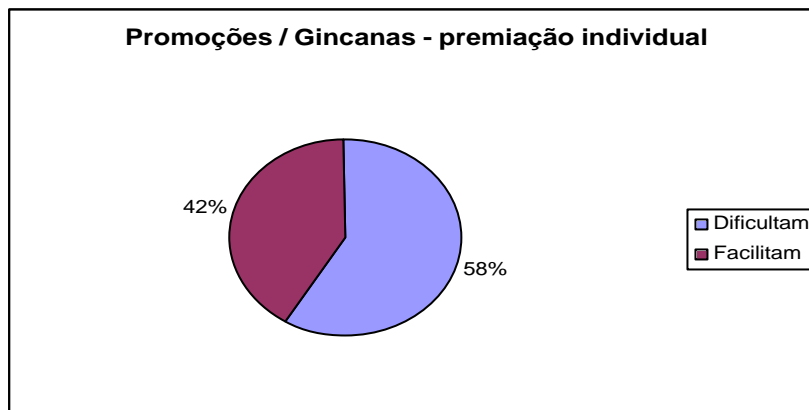


Fig. 4.31 – Questão 30.

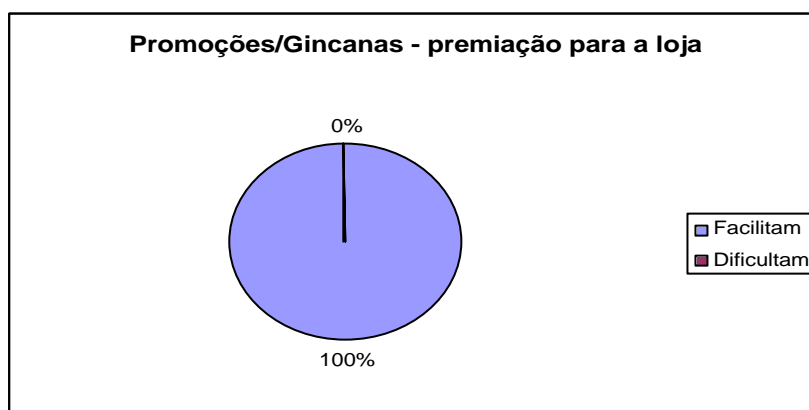


Fig. 4.32 – Questão 31.

Com base neste resultado, percebemos que a equipe se movimenta dentro de uma dinâmica própria, trazendo comportamentos e *performances* que traduzem os aspectos levantados por Bion (1975) na defesa de sua teoria. Embora o estudo foque uma equipe voltada para a busca de um propósito comum, percebemos a valorização dos membros individualmente por suas contribuições para a equipe.

A capacidade em lidar com o descontentamento e buscar meios de lidar com ele, enaltece a ambivalência de seus membros entre o desejo de autonomia e a dependência.

As necessidades para o cumprimento da tarefa são diferentes das necessidades individuais e de seus componentes. Isto impacta diretamente em aspectos emocionais que comprometem a realização das tarefas, criando um ambiente propício para o surgimento de situações que caracterizam um funcionamento primitivo, conforme os supostos básicos descritos por Bion (1975) e a manutenção de seu *status quo* dentro da equipe.

A exemplo do que foi vivenciado e estudado, percebemos que o funcionamento do grupo é dinâmico e que a mesma equipe pode apresentar comportamentos diferentes em situações semelhantes. Assim o foco da análise precisou ser bastante acurado para percebermos cada um destes movimentos dentro do contexto apresentado pelos resultados da pesquisa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Quando observamos os fenômenos grupais com o objetivo de identificar o suposto em que nosso objeto de estudo encontra-se e de que forma a competitividade interfere na condição observada, percebemos a complexidade de nosso objetivo.

Inicialmente, pretendíamos utilizar duas ferramentas de pesquisa quantitativa e qualitativa: aplicação de questionários e entrevistas individuais. No entanto, quando verificamos o cronograma de que dispúnhamos, optamos por restringir nossa metodologia a uma abordagem quantitativa, com aplicação de questionário, pois a época não favorecia a obtenção de tempo necessário para realização das entrevistas. A realização do trabalho coincidiu com as atividades de final de ano, quando os grupos de vendedoras estão envolvidos com o atendimento ao público em escala maior do que nos demais períodos. Entendemos que do ponto de vista do objetivo de nosso trabalho, a época não era favorável, pois a competição fica sublimada pela procura constante dos produtos pelos clientes, não havendo necessidade de grande emprego de energia para a realização de vendas. Como o prazo para entrega do trabalho tornava-se assim muito curto, optamos por eliminar as entrevistas individuais, conscientes de que perdemos aí um importante elemento de observação em nosso trabalho.

Com base nos resultados obtidos, e à luz da teoria de Bion (1975), percebemos que o grupo estudado ora se apresenta como um grupo de trabalho, pois se revela focado na tarefa, ora apresenta com predominância, movimentos do suposto básico de dependência e em alguns momentos os supostos de luta/ fuga e pareamento/ acasalamento.

Assim, levantamos algumas hipóteses sobre o funcionamento e manutenção do grupo estudado:

- A presença da competição, neste caso estimulada pela empresa, gera conflitos latentes entre a necessidade do indivíduo e o objetivo do grupo;
- Estes conflitos, embora latentes, interferem na percepção da contribuição do outro para o objetivo do grupo;
- Uma forma de aliviar a tensão resultante é seguir as orientações do líder, sublimando as necessidades pessoais, na expectativa de que sejam atendidas no futuro.

Assim nos parece que o conflito latente é a principal característica deste grupo. Para preservação, seus membros mantêm o conflito subjacente, delegando ao líder a tarefa de tomar as principais decisões, que garantirão a manutenção do grupo como tal. Isto parece ajudar a preservar a identidade do grupo como tal.

No entanto, percebemos que não conseguimos identificar através do questionário outros aspectos que podem caracterizar um grupo competitivo. Provavelmente as entrevistas individuais ou a comparação com outros grupos igualmente competitivos nos dariam estes elementos. Também poderíamos conseguir mais dados, estudando o grupo à luz de outros teóricos com enfoques diferentes.

Assim sugerimos a continuidade deste estudo, bem como sua aplicação em outros grupos competitivos, por entendê-lo relevante à compreensão das dinâmicas dos grupos.

Durante a realização deste trabalho, nosso grupo vivenciou algumas situações que pensamos contribuir para a compreensão de sua realização. A questão levantada, como já dissemos na introdução, era comum a todos os membros. No entanto, encontramos dificuldade para focar inicialmente o objetivo de nosso trabalho, embora tivéssemos clareza dos questionamentos presentes. A partir do momento em que nos aprofundamos no estudo da teoria, nosso objetivo foi sendo clarificado e conseguimos delimitá-lo melhor. Mas, mesmo nesta etapa, as dificuldades não foram poucas. Compreender Bion é um desafio.

Após compreendê-lo em um nível suficiente para atender nossa expectativa, surgiu o desafio de traduzi-lo em linguagem acessível aos nossos interlocutores. Como explicar cada um dos supostos básicos, relacionando-os ao que observamos no grupo objeto de nosso estudo, de forma compreensível? Nossa expectativa é de que tenhamos conseguido traduzir um pouco da complexa teoria de Bion de forma satisfatória e de modo a contribuir para a realização de futuras pesquisas sobre o assunto.

Além disso, foi impossível não olhar para o grupo estudado sem estabelecer paralelos com nosso grupo de formação na SBDG, embora sejam diametralmente opostos nos objetivos. A dinâmica estabelecida no que se refere à competitividade, suas causas e os comportamentos que ela provoca parecem semelhantes nos dois casos. Como membros do grupo de formação, levantamos alguns aprendizados a partir do estudo deste tema e seus resultados. A exemplo de situações vividas pelo grupo durante o curso de formação, percebemos comportamentos semelhantes de seus componentes a partir da teoria de Bion.

Embora não fossemos um grupo focado para resultados e produtividade, muitas vezes vivemos relações de competição entre nós, sejam por posições de liderança, poder e atenção, sejam pela busca de afeto e aceitação. Assim como no grupo em estudo, vivenciamos conflitos latentes e em alguns momentos, delegamos a um líder, a tomada de decisões pela manutenção do grupo.

Enfim, observamos que grupos competem não apenas em situações em que valores corporativos estão em jogo, mas também quando necessidades e expectativas pessoais são acionadas. Assim aconteceu conosco em alguns episódios da formação, hoje clarificados pela aprendizagem das teorias e experiências com grupos. Mas isto talvez já seja assunto para outro trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Antonio Luiz Mendes. *Como transformar o conflito em cooperação*. 23/09/2006. Disponível em: <[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)>.

ARMSTRONG, David. *Fazendo as ausências presentes: a contribuição de W. R. Bion para entender o fenômeno social inconsciente*. Tradução de Mauro Nogueira de Oliveira. Disponível em: <[www.sbdg.org.br](http://www.sbdg.org.br)>.

BLÉANDONU, Gerard. *Wilfred R. Bion (1877-1979) – A vida e a obra*. Rio de Janeiro: Imago, 1993.

BION, W. R. *Experiências com grupos*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SAIDON, Osvaldo et al. *Práticas grupais*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

SAMPAIO, Jader dos Reis. *A dinâmica de grupos de Bion e as organizações de trabalho*. São Paulo: Psicol. USP. Disponível em: <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>. Acessado em: 17 out. 2006.

SCHRAMM, Marc G. *Suposições básicas*. Tradução de Mauro Nogueira de Oliveira. Disponível em: <[www.continents.com/Art45.htm](http://www.continents.com/Art45.htm)>. Acessado em: 8 jan. 2007.

ZIMERMAN, D. E. *Bion da teoria à prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO APLICADO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão do curso de Formação em Coordenação dos Grupos, da SBDG (Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos). Não é necessário que você se identifique ao respondê-lo.

Pedimos que responda as questões propostas de acordo com a escala informada abaixo, levando em consideração o quanto cada afirmação é verdadeira para você. Por exemplo, se a afirmação “Minha grupo de trabalho é unida” é verdadeira para você, informe 3 ou 4, dependendo do grau de concordância.

As expressões “grupo de trabalho” ou “grupo” referem-se ao grupo em que você está inserido(a) dentro de sua empresa. Quanto às questões que se referem à chefia, gerência ou liderança, considere sempre seu superior imediato.

Agradecemos sua colaboração!

#### ESCALA DE RESPOSTAS:

| DISCORDO<br>TOTALMENTE | DISCORDO<br>PARCIALMENTE  | CONCORDO<br>PARCIALMENTE | CONCORDO<br>TOTALMENTE |              |
|------------------------|---|--------------------------|------------------------|--------------|
| 1                      | 2   | 3                        | 4                      |              |
| <b>N.</b>              | <b>QUESTÕES</b>   |                          |                        | <b>RESP.</b> |
| 01.                    | As pessoas do meu grupo de trabalho são unidas.   |                          |                        |              |
| 02.                    | Os objetivos do meu grupo de trabalho são mais importantes do que meu objetivo individual.                |                          |                        |              |
| 03.                    | As decisões tomadas representam, na maior parte do tempo, a vontade do grupo.                             |                          |                        |              |
| 04.                    | Percebo que algumas de minhas necessidades são atendidas pelo grupo.                                      |                          |                        |              |
| 05.                    | Quando o grupo está em dificuldade, espera que alguém venha resolvê-la.                                   |                          |                        |              |
| 06.                    | Acredito que as metas e diretrizes traçadas pela empresa serão aperfeiçoadas no futuro.                   |                          |                        |              |
| 07.                    | Considero que meu grupo sofre muita pressão pelo excesso de trabalho, em busca de resultado.              |                          |                        |              |
| 08.                    | As tarefas delegadas ao grupo estimulam o crescimento e amadurecimento do mesmo e de seus integrantes.    |                          |                        |              |
| 09.                    | Meu gerente imediato costuma delegar tarefas a seus subordinados.   |                          |                        |              |
| 10.                    | Sinto que minha gerente confia no trabalho da grupo.  |                          |                        |              |
| 11.                    | Quando as metas não são cumpridas, meu grupo de trabalho sente-se mal.                                    |                          |                        |              |
| 12.                    | Em meu grupo de trabalho existe unanimidade de objetivo, mesmo que seja diferente do objetivo individual. |                          |                        |              |
| 13.                    | Considero que meu grupo de trabalho busca objetivos comuns.   |                          |                        |              |
| 14.                    | Situações inesperadas costumam causar instabilidade no grupo.   |                          |                        |              |
| 15.                    | Atingir minha meta individual é mais importante que a meta da grupo.                                      |                          |                        |              |
| 16.                    | As decisões tomadas pelo grupo são, na maior parte do tempo, consensuais (aceitas por todos).             |                          |                        |              |
| 17.                    | Tenho necessidades individuais que são atendidas pelo grupo.  |                          |                        |              |
| 18.                    | Percebo que posso contar com meu grupo de trabalho.   |                          |                        |              |

| <b>N.</b> | <b>QUESTÕES</b>  | <b>RESP.</b> |
|-----------|--|--------------|
| 19.       | A forma como meu grupo é gerenciado facilita o sentimento de unidade do grupo.                                     |              |
| 20.       | Meu grupo de trabalho é mais competitivo do que os outros grupos.  |              |
| 21.       | O não cumprimento das metas não afeta o moral de meu grupo.  |              |
| 22.       | Penso que minhas necessidades individuais estão em conflito com o objetivo do meu grupo.                           |              |
| 23.       | A cooperação é uma das características de meu grupo de trabalho.   |              |
| 24.       | No grupo existe uma pessoa a quem podemos recorrer sempre que há necessidade de resolver algo.                     |              |
| 25.       | Considero meu gerente uma pessoa carismática.  |              |
| 26.       | Percebo alguns integrantes do grupo que estão mais preocupados com sua meta individual do que com a meta coletiva. |              |
| 27.       | Meu grupo de trabalho esforça-se para ser o melhor da empresa.   |              |
| 28.       | Deveríamos ter alguém no grupo que sempre pudesse resolver os problemas que surgem.                                |              |
| 29.       | A gestão da minha gerente promove a união do grupo.  |              |

Assinale os procedimentos/responsabilidades que facilitam (F) ou dificultam (D) o trabalho em grupo na sua loja:

- 30. ( ) Promoções/Gincanas – premiação individual
- 31. ( ) Promoções/Gincanas – premiação para a loja
- 32. ( ) Metas individuais
- 33. ( ) Metas da loja