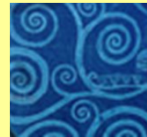


# A COMUNICAÇÃO



# A COMUNICAÇÃO



É um fenômeno espontâneo, que usamos sem darmos conta e que esconde um processo muito complexo.

Quando nos comunicamos recorremos a **LINGUAGENS**, a **INSTRUMENTOS** e a **MEIOS APROPRIADOS** para podermos fazer com eficácia.

# A COMUNICAÇÃO



Para entendermos melhor o processo pelo qual nos ligamos uns aos outros e pelo qual compreendemos o meio que nos envolve, precisamos relembrar as respostas às seguintes questões:



O QUE É COMUNICAÇÃO?



O QUE É UMA LINGUAGEM?



AS LINGUAGENS SÃO TODAS IGUAIS?



## O QUE É COMUNICAÇÃO?

Comunicação é a troca de **mensagens** entre pessoas. É a capacidade que homens e animais têm de **emitir** e **receber** mensagens.



## O QUE É UMA LINGUAGEM?

Uma **LINGUAGEM** é um sistema (conjunto articulável) de **SIGNOS** que **combinados entre si**, podem produzir uma multiplicidade infinita de significados.

Exemplos: com as palavras que conhecemos podemos dizer coisas novas todos os dias; com a imagem, o som, a montagem e todos os processos do cinema, os cineastas realizam filmes diferentes; com o desenho, o texto, os balões, etc., podemos criar HQs sempre originais.



## AS LINGUAGENS SÃO TODAS IGUAIS?

Embora o processo de todas as linguagens seja semelhante, no que diz respeito aos elementos que usam, eles são muito diferentes.

Existem muitos **tipos de linguagens** que podemos agrupar em:

- **LINGUAGENS VERBAIS**, que utilizam as palavras.
- **LINGUAGENS NÃO VERBAIS**, que não usam palavras.
- **LINGUAGENS MISTAS**, que utilizam simultaneamente a linguagem verbal e a não verbal.

# LINGUAGEM

## CLASSIFICAÇÃO

- Escrita
- Áudio
- Visual

## NATUREZA

- VERBAL
  - Falada
  - Escrita
- NÃO VERBAL
  - Corporal
  - Gestual
  - Visual
  - Musical
- MISTA  
(integra várias linguagens)



A pintura e o desenho são linguagens não verbais.

Um HQ, o Cinema, a Televisão e o Design Gráfico são linguagens mistas.

Assim se não soubermos ler, isto é, perceber a linguagem verbal escrita, não poderemos entender a notícia que nos é comunicada em um jornal ou em uma revista.

Também as outras formas de comunicação não verbal têm um sistema organizador da sua linguagem específica.

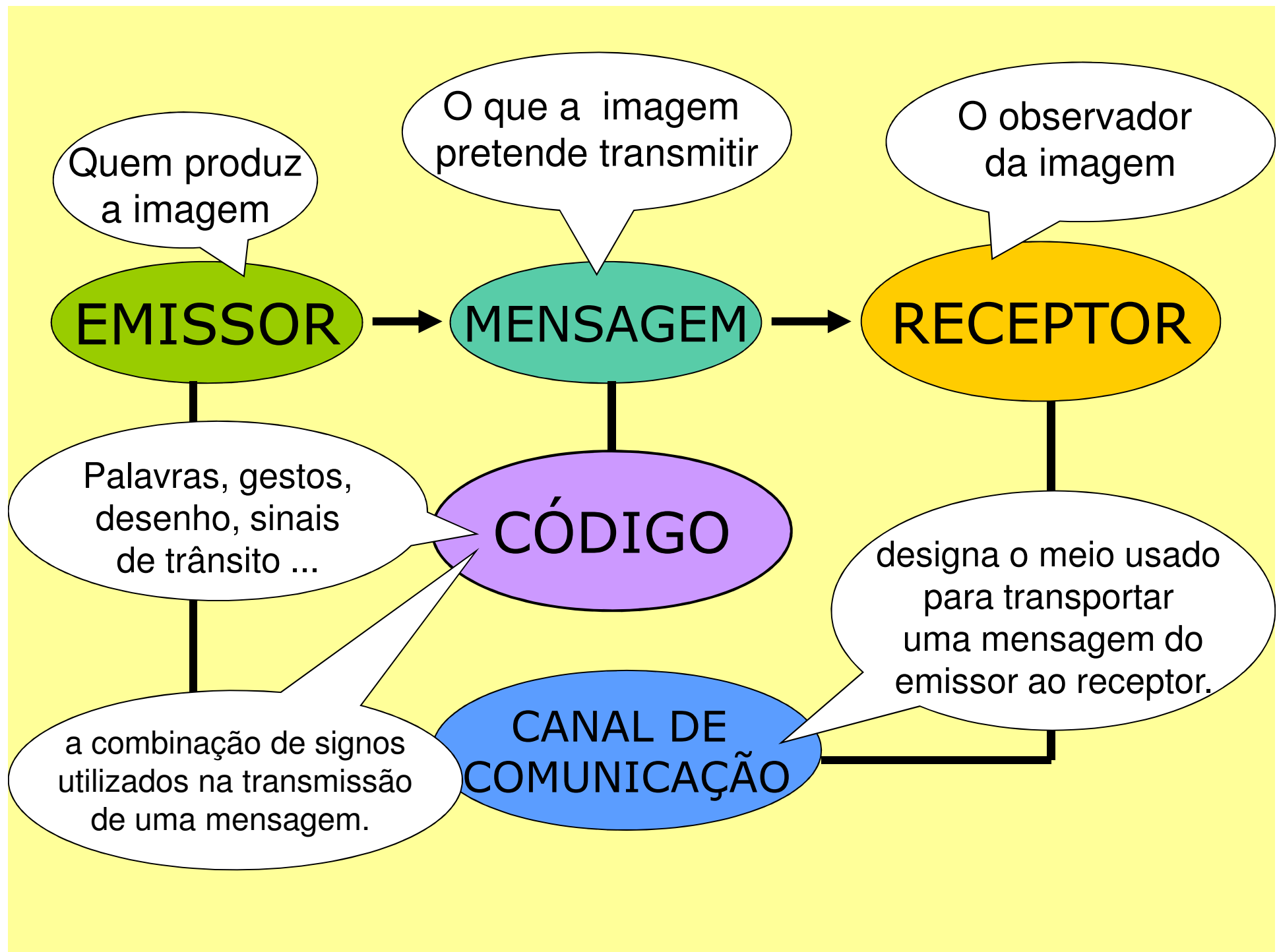
A comunicação visual apresenta igualmente um sistema de linguagem organizado que devemos conhecer.



# As imagens comunicam

e como em qualquer outro **processo de comunicação**, temos presentes os seguintes elementos:

- O EMISSOR
- A MENSAGEM
- O CANAL DE COMUNICAÇÃO
- O RECEPTOR
- O CÓDIGO
- O RUÍDO
- O RESULTADO DA COMUNICAÇÃO



The diagram features a yellow background. At the top, a red oval labeled 'RUÍDO' is connected by four black lines to a zigzag line above it. A speech bubble points from the red oval to a larger white oval on the right. Below the red oval, a white rounded rectangle points to a blue oval at the bottom right. A speech bubble points from the blue oval to a white oval on the bottom left.

# **RUÍDO**

o que pode  
Interferir e alterar  
a mensagem emitida  
em relação  
à mensagem recebida

o que o receptor  
capta da mensagem

A comunicação só  
se concretizará,  
se o receptor souber  
decodificar a mensagem;

## **RESULTADO DA COMUNICAÇÃO**

# **O MUNDO DAS IMAGENS**



# MUNDO DE IMAGENS



Desde nossa 1ª experiência no mundo, organizamos nossas necessidades e prazeres, preferências e temores com base naquilo que vemos ou naquilo que queremos ver.

# MUNDO DE IMAGENS



Esta descrição não dá a exata medida da importância que o sentido visual exerce sobre nossa vida.

Nós o aceitamos sem nos darmos conta de que ele pode ser aperfeiçoado no processo básico de observação, ou ampliado até converter-se num incomparável instrumento de comunicação humana.

# MUNDO DE IMAGENS



A experiência visual humana é fundamental no aprendizado para que possamos compreender o meio ambiente e reagir a ele;

# MUNDO DE IMAGENS



Vivemos em um mundo de imagens, com muitas informações que percebemos pela visão, e conhecê-las pode nos ajudar a compreender melhor o mundo à nossa volta.

# MUNDO DE IMAGENS



Os desenhos, pinturas ou fotografias não são coisas reais, mas imagens com formas criadas pelas pessoas.

# MUNDO DE IMAGENS



Um desenho ou uma pintura são feitos por:

- Linhas
- Texturas
- Cores

sobre uma superfície, por exemplo um papel.

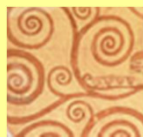
# Alfabetismo Visual



Aprendemos a informação visual de muitas maneiras. A percepção e as forças sinestésicas são muito importantes para o processo visual.

Sinestesia é a relação de planos sensoriais diferentes: Por exemplo, o gosto com o cheiro, ou a visão com o olfato. O termo é usado para descrever uma figura de linguagem e uma série de fenômenos provocados por uma condição neurológica.

# Alfabetismo Visual



O modo como nos mantemos em pé, mantemos o equilíbrio, reagimos à luz ou a escuro, ou ainda ao movimento súbito, são fatores que têm uma relação importante com nossa maneira de receber e interpretar as mensagens visuais.

Elas são influenciadas e modificadas por estados psicológicos e condicionamentos culturais e expectativas ambientais.

O modo como encaramos o mundo quase sempre afeta aquilo que vemos.




**Visualizar é ser capaz de  
formar imagens mentais.**


(Gastão Cassel)


# Anatomia das mensagens visuais



Expressamos e recebemos mensagens visuais em três níveis:

 **representacional** - Desenho, pintura, escultura e cinema;

 **abstrato** - A estrutura abstrata – composição para efeitos intencionais;

 **simbólico** - O *input* visual – símbolos.



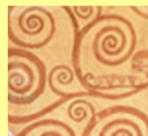
# Representativo

Representação do que nos rodeia.  
Reconhecimento simples e direto.



**Luís Canotilho**

óleo sobre tela (2003)  
130cm.x97cm.



# Representativo

A realidade comunicada é a experiência visual básica é predominante  
O pássaro representado identifica-se com a forma de uma determinada espécie  
O artista domina a técnica de representação  
A representação está sujeita apesar de tudo a uma interpretação individual  
Prevalecem os conhecimentos técnicos, compositivos e a destreza psico-motora do artista



**John Constable**  
*Chain Pier, Brighton* 1827  
Oil on canvas, 127 x 183 cm



# Abstrato

Representação visual reduzida ao mais elementar e básico. Realce dos meios mais diretos e primitivos



**Jackson Pollock**  
Painting (1948)  
29in.x23in.



# Abstrato

Nada tem a ver com o real ou com a mensagem simbólica  
A abstracção está associada à pintura e à escultura do princípio do século XX



**Wassily  
Kandinsky**  
Composition IV,  
1911



# Simbólico

Representação do universo  
dos símbolos codificados  
criados arbitrariamente pelo  
homem

**Puvis de Chavannes**  
*Mujeres a orillas del mar*, 1879,  
Musée d'Orsay, París.



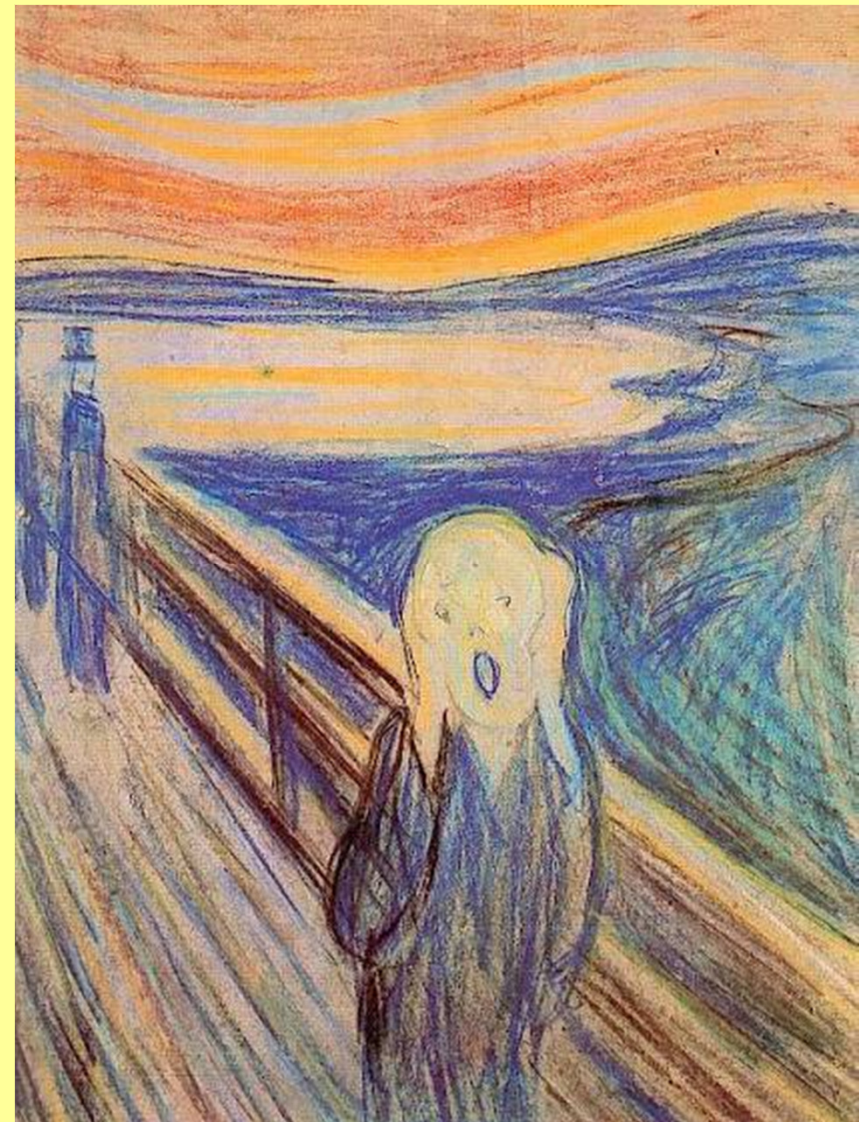


# Simbólico

*Edvard Munch (1863-1944)*

Redução do detalhe ao mínimo  
Um símbolo para ser efetivo não se deve apenas ver e reconhecer, mas também recordar e reproduzir com facilidade, pelo que deve possuir pouca informação detalhada

O símbolo é simples e deve referir-se a um grupo, uma idéia, um negócio, uma instituição, uma organização política, etc.



# A linguagem visual



Todo dia vemos muitas coisas ao nosso redor;



Conhecemos lugares onde nunca estivemos;



Conhecemos diversas culturas além do espaço e do tempo;

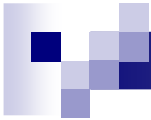
VIVEMOS EM UM MUNDO DE IMAGENS !!



César Fonseca

## **Novos Circuitos de Comunicação**

Modelo Comunicacional da Gestão Coordenada de Significações



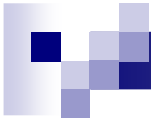
## **Modelo Comunicacional da Gestão Coordenada de Significações**

- O modelo de análise comunicacional foi desenvolvido por Barnett Pearce e Vernon Cronen (1994), com raízes na perspectiva Qualitativa/Sistémica e no construcionismo social. Para Pearce, os definidores operacionais são muito importantes, pois são eles que permitem que nos orientemos através das relações e dos acontecimentos que ocorrem no mundo social. Incluem a noção de identidade do próprio (da 1ª pessoa) e a identidade dos outros interlocutores, bem como, o significado das interações.



## **Modelo Comunicacional da Gestão Coordenada de Significações**

- Uma das vantagens deste método consiste em oferecer a possibilidade de regresso de informação em direcção ao centro de decisão do self, composto do Eu, a parte que age.
- Sendo um modelo que permite analisar a construção dinâmica da relação através da comunicação, o presente episódio não se vê “dentro dele” mas serve o propósito da relação interpessoal na intersubjectividade do contexto normativo institucional.



## **Modelo Comunicacional da Gestão Coordenada de Significações**

- Na prática de utilização do CMM, como modelo de investigação e compreensão da comunicação humana, na sua sempre fascinante complexidade e diversidade, tendo vindo a distinguir 5 níveis, correspondendo a métodos que se reportam a outros tantos níveis de abstracção.

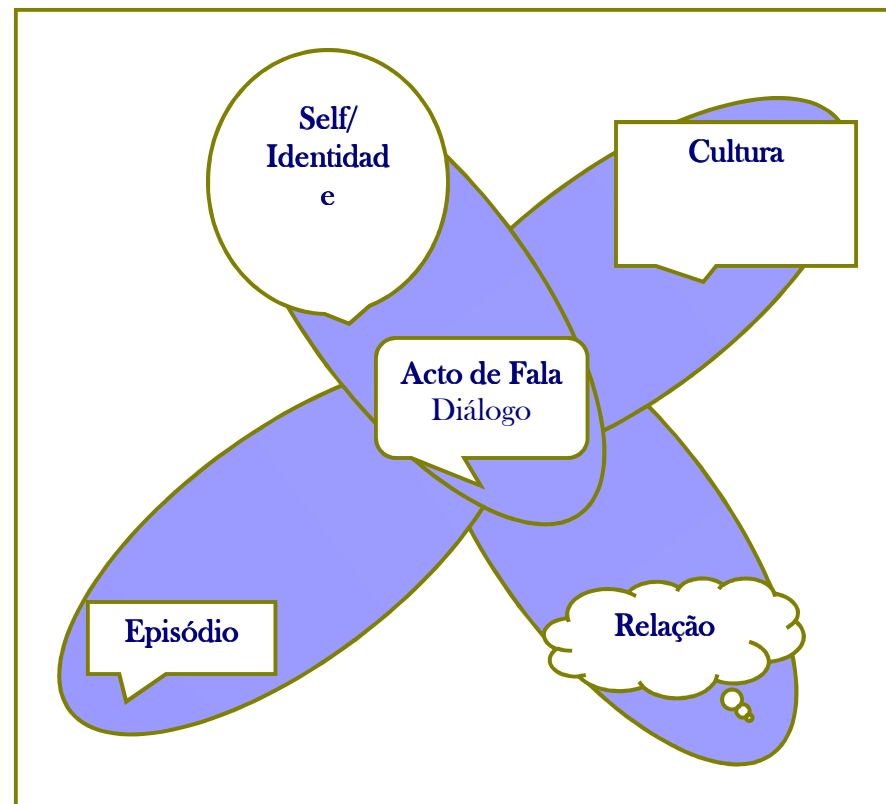


## Modelo Comunicacional da Gestão Coordenada de Significações

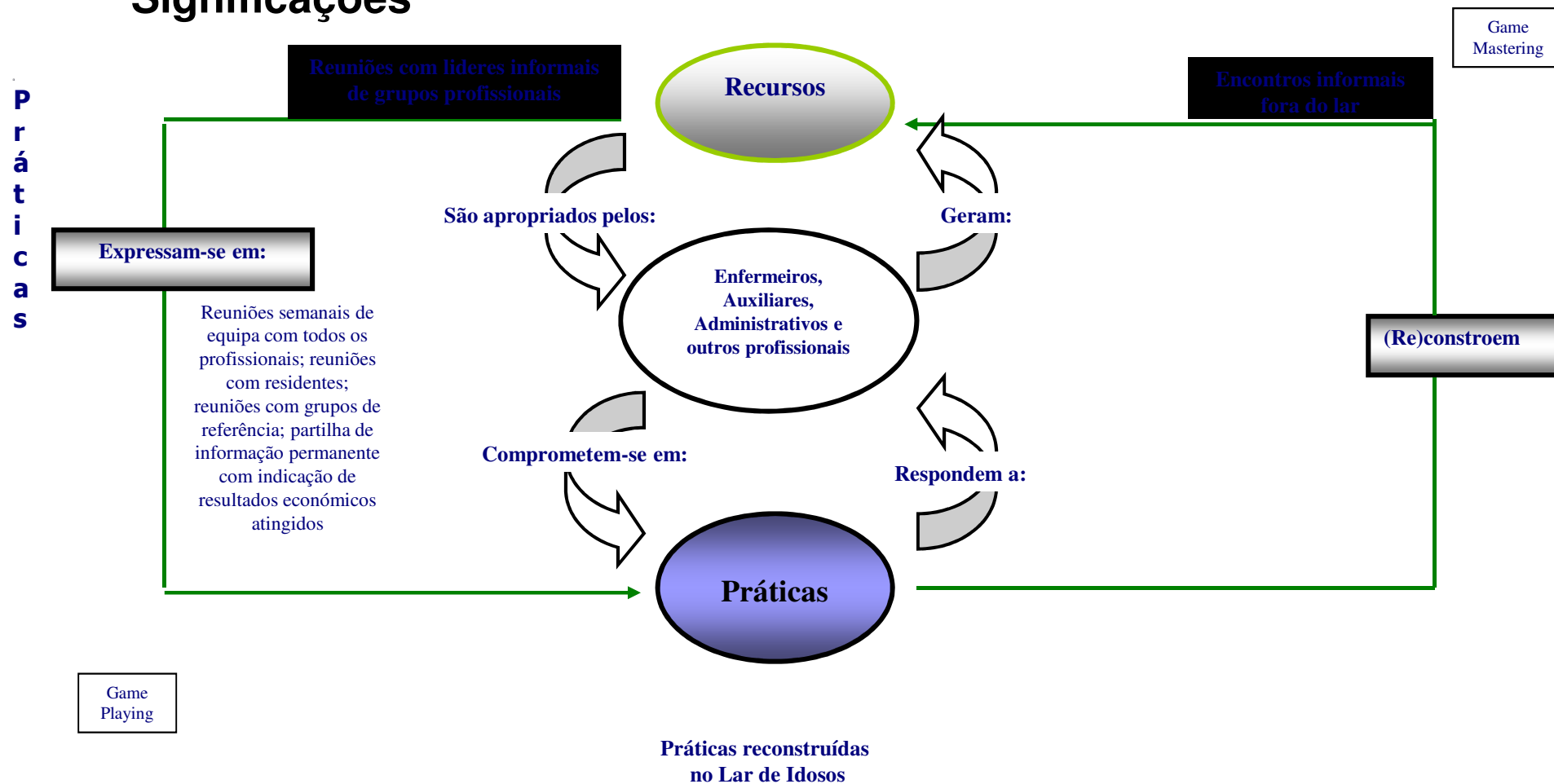
NÍVEL DE ABSTRAÇÃO	DESCRIÇÃO CATEGORIAL	METODOLOGIA DE ANÁLISE
0	Nível dos fenómenos “comunicacionais em si”, vulgo “rio” da vida	O que se sente, o que me dou conta. Auto/relatos fenomenológicos. Episódios comunicacionais tais como são reconstruídos pelos participantes que os viveram na 1ª pessoa.
1	Descritivo/categórico (Considerar 5 categorias de análise: acto de fala, episódio, relação, self/identidade, cultura)	Modelo daisy (atómico) e serpentina
2	Descritivo/inferencial ou de análise da relação entre os níveis descritivos da comunicação	Observação inferencial de círculos viciosos ou charmosos
3	Análise contextual e temporal	Considerar as “forças lógicas da comunicação” contextual, implicativa, antecedente e consequente
4	Interpretativo	“Operadores deônticos”, categorias que prefiguram a ordem moral da comunicação

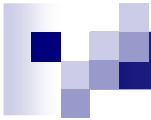


## Modelo Comunicacional da Gestão Coordenada de Significações



# Modelo Comunicacional da Gestão Coordenada de Significações





## **Modelo Comunicacional da Gestão Coordenada de Significações**

- Pensamos, que o CMM constitui-se em si mesmo um instrumento valioso como forma de evolução e consciencialização de competências, através da autoformação, hetero-formação e da força implicativa que estes episódios têm nas situações de cuidados. A ideia de fundo neste nova abordagem é que uma nova consciência implica uma nova maneira de ver (e de ver-se) e, logo, uma nova posição atitude pragmática na vida comunicacional real que teve profundas alterações no modelo organizacional do Lar de Idosos do Azeitão do SAMS/SBSI.



# Comunicação

**“Você pode ter idéias brilhantes, mas se não conseguir transmiti-las adequadamente, não chegarão a lugar algum.”**



# Comunicação

“Capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência, usando feedback de forma adequada e facilitando interação entre as partes”

Gramigna, 2002



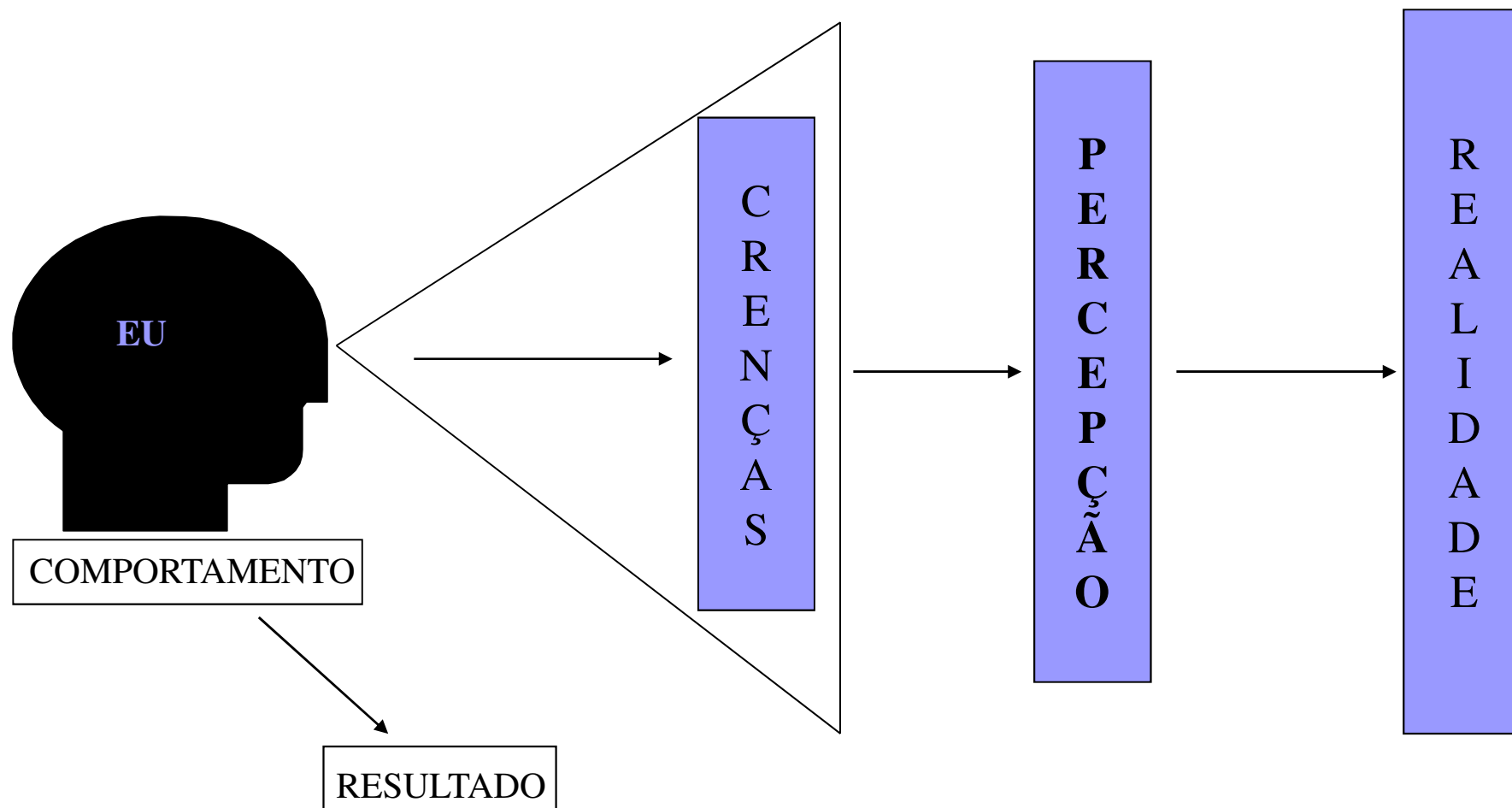
# Mensagens da comunicação

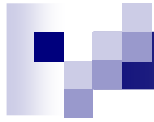
Existem cinco mensagens no que falamos:

“O que você quer dizer; o que você realmente diz; o que a outra pessoa ouve; o que a outra pessoa pensa que ouviu; o que a outra pessoa diz a respeito do que você disse. “

Wright, 2003

## Lidando com as diferenças





# Redes de Comunicação

C  
I  
R  
C  
U  
I  
T  
O  
  
H  
I  
E  
R  
Á  
Q  
U  
I  
C  
O

## FORMAIS

**Reuniões  
Relatórios  
Comunicados  
Memorandos**

## MEIOS

**Escritos  
Verbais  
Não verbais  
Digitais**

## INFORMAIS

**Rádio  
Corredor  
Jornal da  
Happy hour**

## MEIOS

**Verbais  
Não Verbais**

C  
I  
R  
C  
U  
I  
T  
O  
  
A  
F  
E  
T  
I  
V  
O



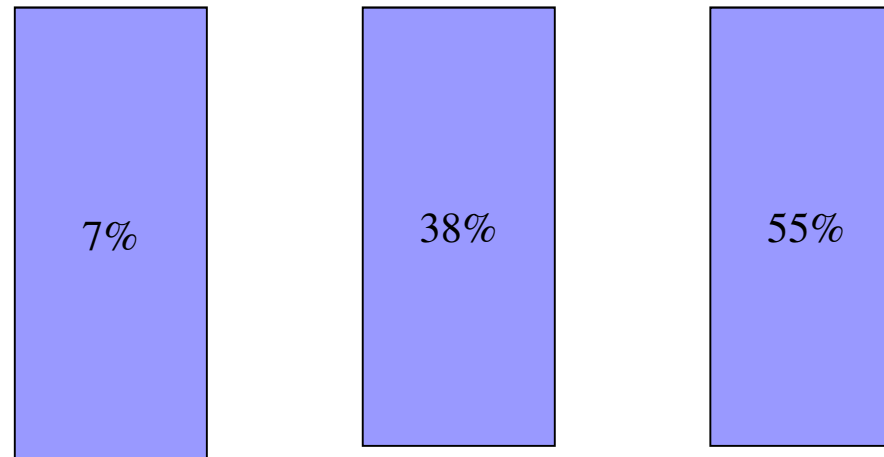
# Barreiras à Comunicação

- Sobrecarga de informações
- Fontes de Informação
- Localização física e Distrações
- Emoção versus Razão




# Processo de Comunicação

## 3 veículos ou transmissores



- Tom de voz (como)
- Expressão Corporal (Imagem)
- Comunicação verbal (palavras-o que)



# Escuta Ativa – Carl Rogers

**Escutar ativamente requer atenção, participação, respeito e atitude de consideração**

## DISTORÇÕES DA AUDIÇÃO:

Interpretações  
Seletiva  
Parcial

## DEVE-SE ESCUTAR:

Conteúdo da conversa  
Sentimentos envolvidos  
Gestos  
Atitudes  
expressões

## ESTRATÉGIAS

Fazer perguntas  
esclarecedoras

Admitir dificuldades  
Na compreensão

Manifestar discordância  
em forma de perguntas  
para manter o diálogo

Tomar notas daquilo que  
quer lembrar



# Carl Rogers

## Reforço Positivo





# *FEEDBACK*

**Processo de ajuda que envolve a mudança de comportamento, através da comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhes informações sobre sua atuação.**

**“O feedback está em alta. É a ‘bola da vez’ na gestão de pessoas. Sua ausência constitui-se em um ‘pecado’ mortal”**

**Gramigna, 2002**



# O que é *FEEDBACK*

Fornecer feedback consiste em revelar a sua percepção sobre “como o comportamento do outro está afetando a você mesmo, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização.”



# Processo útil de feedback

- Descritivo ao invés de avaliativo – apenas o relato, sem julgamento
- Específico ao invés de geral – indicar o comportamento numa determinada ocasião; impessoal
- Compatível com as necessidades de ambos – pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente as necessidades do comunicador
- Dirigido – para comportamentos que o receptor possa modificar
- Ter empatia ;mostrar a pessoa o quanto o feedback pode ajudá-la
- Falar diretamente, não usar intermediários

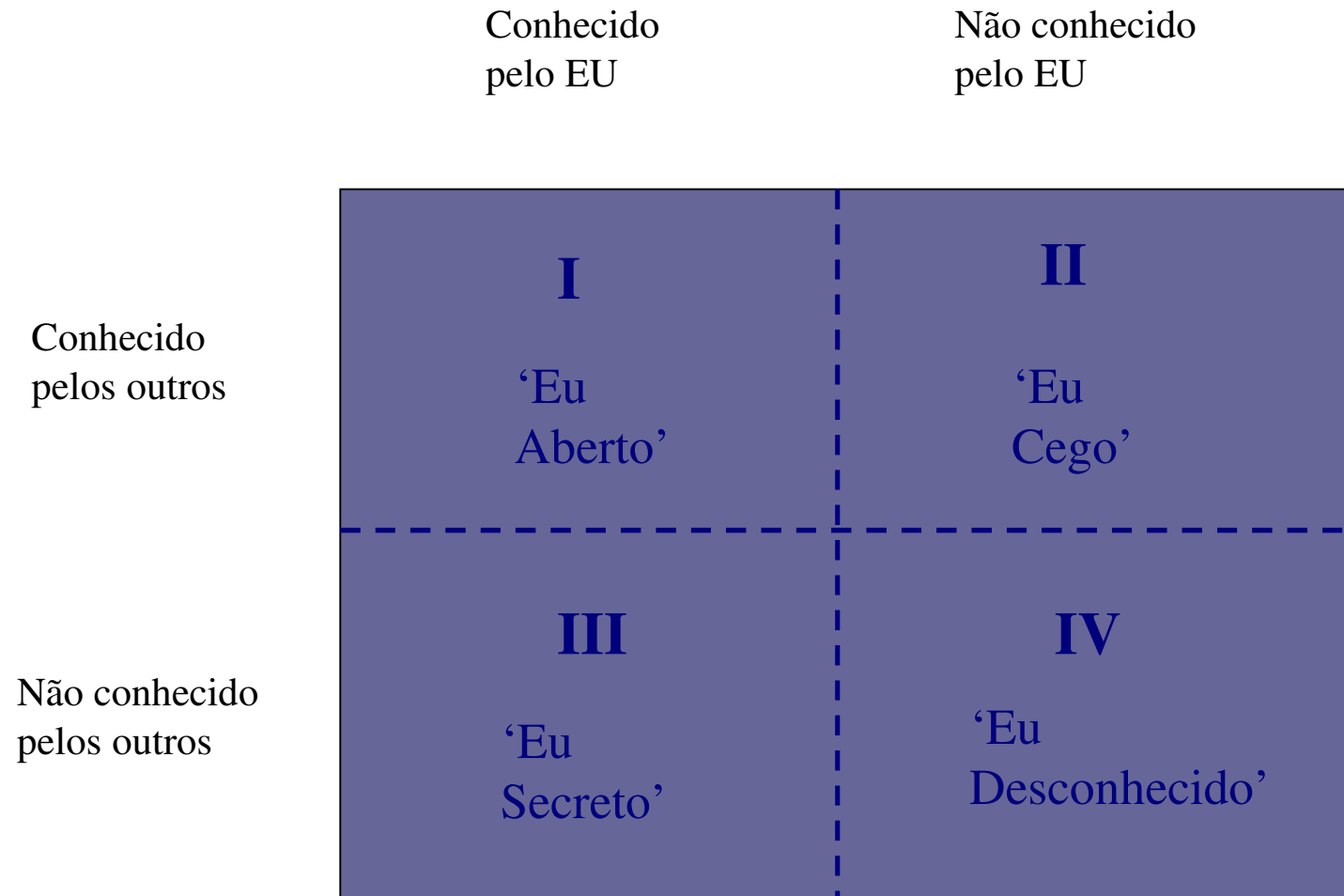


# Processo útil de feedback

- Solicitado ao invés de imposto – deve ser incentivado ao ponto de tornar-se parte da cultura, dos relacionamentos
- Oportuno – o mais próximo possível após o comportamento em questão, no momento certo e no local certo, individualmente
- Esclarecido para assegurar comunicação precisa – fazer o espelhamento
- Usar sempre o binômio: verdade com amor: a cortesia e o respeito a pessoa deve estar presentes.



# JANELA DE JOHARI



Moscovici, 2002



# Recebendo *Feedback*

- Ouvir atentamente, sem interromper
- Ser humilde para reconhecer que existem aspectos que precisam ser melhorados
- Dar abertura para que as pessoas possam chegar até você
- Evitar contestar ou corrigir a observação
- Lembre-se: o feedback é sobre seu trabalho ou seu comportamento e não sobre sua pessoa
- Evitar justificar suas ações diante do feedback
- Solicitar percepções de outras pessoas
- Ouvir, agradecer, refletir...



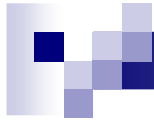
# Porque é difícil receber *feedback*?

- É difícil aceitar nossas ineficiências e ainda admitir para o outro
- Quando admitimos sabemos que alguém nos cobrará tal posição
- A confiança no comunicador é crítica
- Receamos o que o outro pensa sobre nós
- Podemos nos sentir violados
- Precisaremos mudar - reagimos na defensiva: paramos de ouvir, negamos a validade, agredimos o comunicador apontando seus erros etc
- Descobrimos facetas da personalidade que temos evitado o desejado evitar até de falar



# Porque é difícil dar *feedback*?

- O perigo de pensar no feedback como forma de demonstrar nossa inteligência e habilidade, ao invés de pensar na utilidade
- Sermos parciais e avaliativos, servindo de desabafo
- Temer as reações: mágoa, agressão, raiva etc. Ser mal interpretado
- A pessoa não está preparada



Feedback é PERCEPÇÃO, e não verdade absoluta.

É um presente para nosso crescimento!



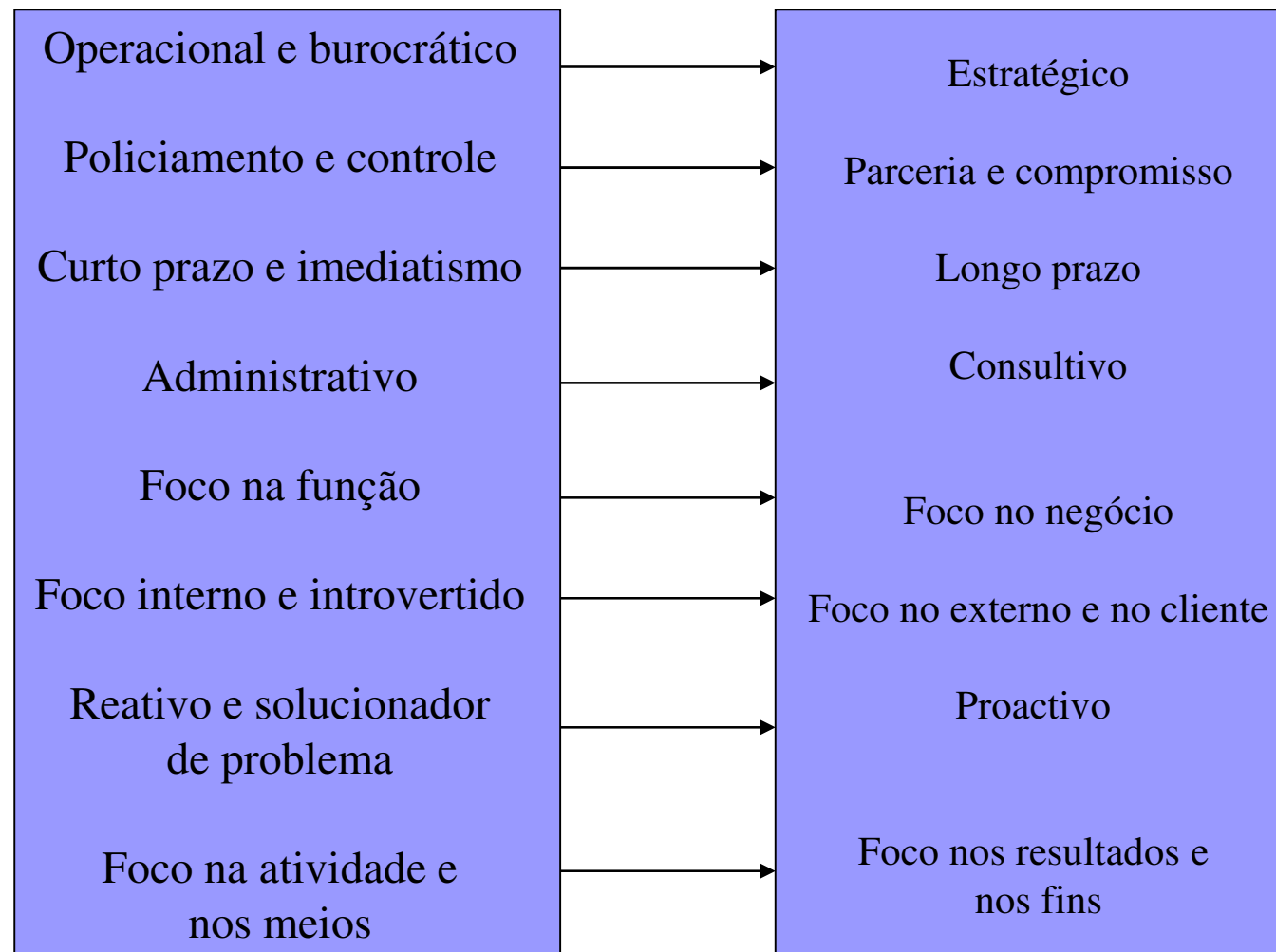
# Atitudes de um bom comunicador

- Faz anotações enquanto ouve
- Mantém seu grupo atualizado, informando fatos novos
- Demonstra atenção aos outros em sua postura corporal
- Esclarece seus pontos de vista quando os outros necessitam
- Reage de forma natural aos feedbacks que incluem crítica
- Oferece feedback com propriedade, cortesia e respeito com a outra pessoa
- Não é prolixo
- Usa recursos auxiliares para se expressar: humor, exemplos, ilustrações etc





## Novos Papéis





# Tendências

- Programas de sucessão e seleção interna – aproveitamento dos talentos existentes na empresa
- Oferta de programas de treinamento e desenvolvimento
- Incremento e treinamento à distância
- Estratégias que favorecem a gestão do conhecimento e a formação de grupos de aprendizagem
- Cultura participativa, em que empresa e empregado são responsáveis pelo desenvolvimento profissional
- Forte redução de hierarquias
- Gestão do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que trabalha

# Pessoas X Organização



# Objetivos individuais

**Melhores Salários**  
**Melhores Benefícios**  
**Estabilidade no Emprego**  
**Segurança no Trabalho**  
**Qualidade de Vida no Trabalho**  
**Satisfação no Trabalho**  
**Consideração e Respeito**  
**Oportunidade de Crescimento**  
**Liberdade para Trabalhar**  
**Liderança Liberal**  
**Orgulho da Organização**



# Objetivos Organizacionais

**Sobrevivência**

**Crescimento Sustentado**

**Lucratividade**

**Produtividade**

**Qualidade Produtos/Serviços**

**Redução de Custos**

**Participação no Mercado**

**Novos Mercados**

**Novos Clientes**

**Competitividade**

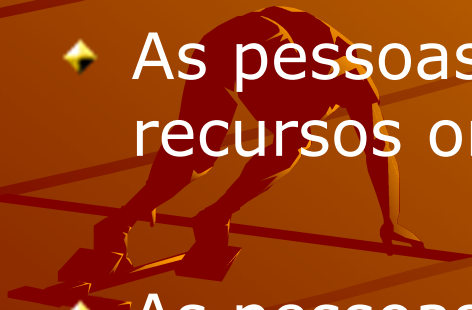
**Imagem no Mercado**



# Gestão de Pessoas


## Aspectos fundamentais:

- ◆ Pessoas como seres humanos
- ◆ As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais
- ◆ As pessoas como parceiros da organização. Capazes de conduzi-las à excelência e ao sucesso.



# Gestão de Pessoas

“Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionado com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas, e avaliação do desempenho.”



“Função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados”

## Pessoas como recursos


- ✦ Empregados isolados nos cargos
- ✦ Horário rigidamente estabelecido
- ✦ Preocupação com normas e regras
- ✦ Subordinação ao chefe
- ✦ Fidelidade à organização
- ✦ Dependência da chefia
- ✦ Alienação à organização
- ✦ Ênfase na especialização
- ✦ Executoras de tarefas
- ✦ Ênfase nas destrezas manuais
- ✦ Mão-de-obra

## Pessoas como parceiros

- ✦ Colaboradores agrupados em equipes
- ✦ Metas negociadas e compartilhadas
- ✦ Preocupação com resultados
- ✦ Atendimento e satisfação do cliente
- ✦ Vinculação à missão e à visão
- ✦ Interdependência com colegas e equipes
- ✦ Participação e comprometimento
- ✦ Ênfase na ética e na responsabilidade
- ✦ Inteligência e talento

*Qual o papel o papel das  
pessoas nas organizações?*





Antigos Mitos	Novas Realidades
As pessoas ingressam na área de RH por “gostarem de pessoas”	RH não se destina a fornecer terapia empresarial ou a ser retiro social. Os profissionais de RH devem criar práticas que tornem os colaboradores mais competitivos, tentando conciliar as variáveis Capital e Trabalho.
Qualquer um pode liderar	Os líderes desenvolvem atividades que se baseiam em pesquisas especializadas. O conhecimento teórico e habilidades comportamentais são fundamentais para o desenvolvimento e aplicação de competências profissionais.
RH lida com o intangível	Os membros de RH necessitam criar mecanismos que permitam mensurar os resultados, possibilitando traduzir sua participação nos objetivos estratégicos do negócio.
RH se concentra em custos	As práticas de RH devem agregar valor ao negócio, sendo analisadas sob o ponto de vista custo X benefício.
A liderança está cheia de modismos	As práticas de liderança evoluíram com o tempo. Precisamos encarar o trabalho do líder, gerindo pessoas, como parte de uma cadeia evolutiva, explicando-os aos nossos clientes, com mais simplicidade e clareza.
O RH deve formar pessoas simpáticas	Às vezes, as práticas de liderança resultam em debates vigorosos. Os profissionais de RH devem ser provocadores e desafiadores, na formação de pessoas, e ao mesmo tempo encorajadores.

# Processos de Gestão de Pessoas

- ❖ Agregar pessoas → Recrutamento e seleção
- ❖ Aplicar Pessoas → Desenho de cargos e Avaliação de Desempenho
- ❖ Recompensar Pessoas → Remuneração, Benefícios e Serviços
- ❖ Desenvolver Pessoas → Treinamento, Mudanças, Comunicações
- ❖ Manter Pessoas → Disciplina, Higiene, Segurança, Qualidade de Vida, Relações Sindicais
- ❖ Monitorar Pessoas → Banco de Dados, Sistema de Informações Gerenciais.



# Princípios da Administração de Alta Performance

```
graph TD; A[Princípios da Administração de Alta Performance] --> B[PRODUÇÃO]; A --> C[TRABALHO EM EQUIPE]; A --> D[DESEMPENHO INDIVIDUAL]; B --> B1[Todos produzem. Produzir é a palavra que define resultados.]; C --> C1[Produção sempre é trabalho de equipe]; C --> C2[Produção do gerente é feita dos resultados de sua equipe]; C --> C3[Atividade do gerente deve ser dividida com a equipe eficientemente]; D --> D1[Desempenho depende de motivação e competência]; D --> D2[Treinar e motivar equipe são responsabilidades fundamentais do Líder];
```

## PRODUÇÃO

Todos produzem.  
Produzir é a palavra que define resultados.

## TRABALHO EM EQUIPE

Produção sempre é trabalho de equipe  
Produção do gerente é feita dos resultados de sua equipe  
Atividade do gerente deve ser dividida com a equipe eficientemente

## DESEMPENHO INDIVIDUAL

Desempenho depende de motivação e competência  
Treinar e motivar equipe são responsabilidades fundamentais do Líder

# Preocupações das organizações do futuro

**Pessoas**

**Cliente**

**Conhecimento**

**Globalização**

**Produtos/  
Serviços**

**Tecnologia**

**Resultados**



# Desempenho

## MOTIVAÇÃO

- Enriquecimento do trabalho
- Promoções
- Coaching
- Feedback
- Recompensas

## AMBIENTE

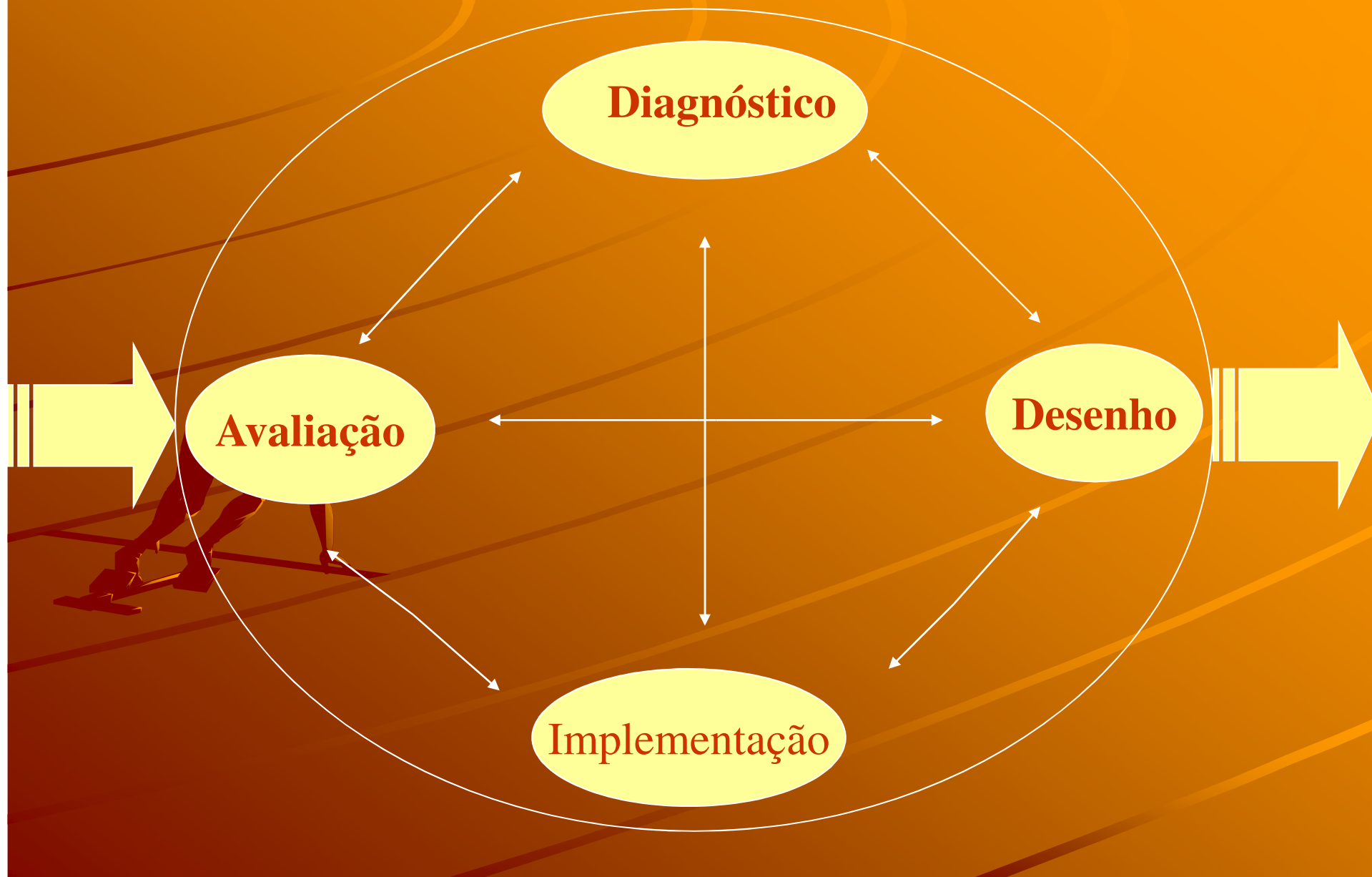
- Empowerment
- Equipes
- Apoio da Liderança
- Cultura

## CAPACIDADE

- Recrutamento
- Seleção
- Treinamento
- Desenvolvimento



# O Processo de Treino



# Treinar X Desenvolver Pessoas



**Treinamento** - Voltado para o presente, focado no cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo

**Desenvolvimento** — Focado no futuro em cargos a serem ocupados na organização e em novas habilidades e capacidades que serão requeridas



# CULTURA

A  
M  
B  
I  
E  
N  
T  
E



Comportamentos

Capacidades

Crenças

Valores

Identidade

“O calcanhar-de Aquiles da administração científica moderna está em sua dificuldade em reconhecer componentes não racionais e lidar com eles, com tudo aquilo que não é resolvido pela tecnologia das máquinas.”

Moscovici, 2003



# Por que executivos promissores fracassam?

- ◆ Intimidam, são ríspidos
- ◆ Frios, arrogantes
- ◆ Traem a confiança de seus subordinados
- ◆ Ambiciosos demais
- ◆ Incapazes de pensar estrategicamente
- ◆ Incapazes de delegar ou trabalhar em equipe
- ◆ Dificuldade de se adaptar ao chefe

McCall e Lombardo

# CONE DA APRENDIZAGEM Edgar Dale

10% do que

**LEMOS**

2 semanas depois  
retemos...

20% do que

**OUVIMOS**

30% do que

**VEMOS**

**PASSIVO**

50% do que

**VEMOS E OUVIMOS**

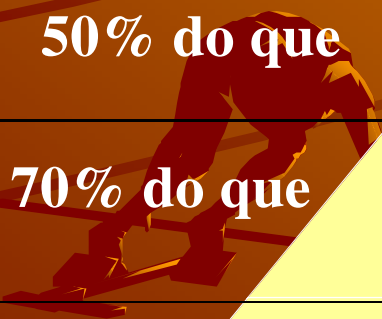
70% do que

**FALAMOS: DISCUSSÕES E PALESTRAS**

**ATIVO**

90% do  
que

**SIMULAMOS A REALIDADE,  
INTERAGIMOS E REALIZAMOS**



# MUDANÇA COMPORTAMENTAL

**GLOBALIZAÇÃO**

**Transformações  
Organizacionais**

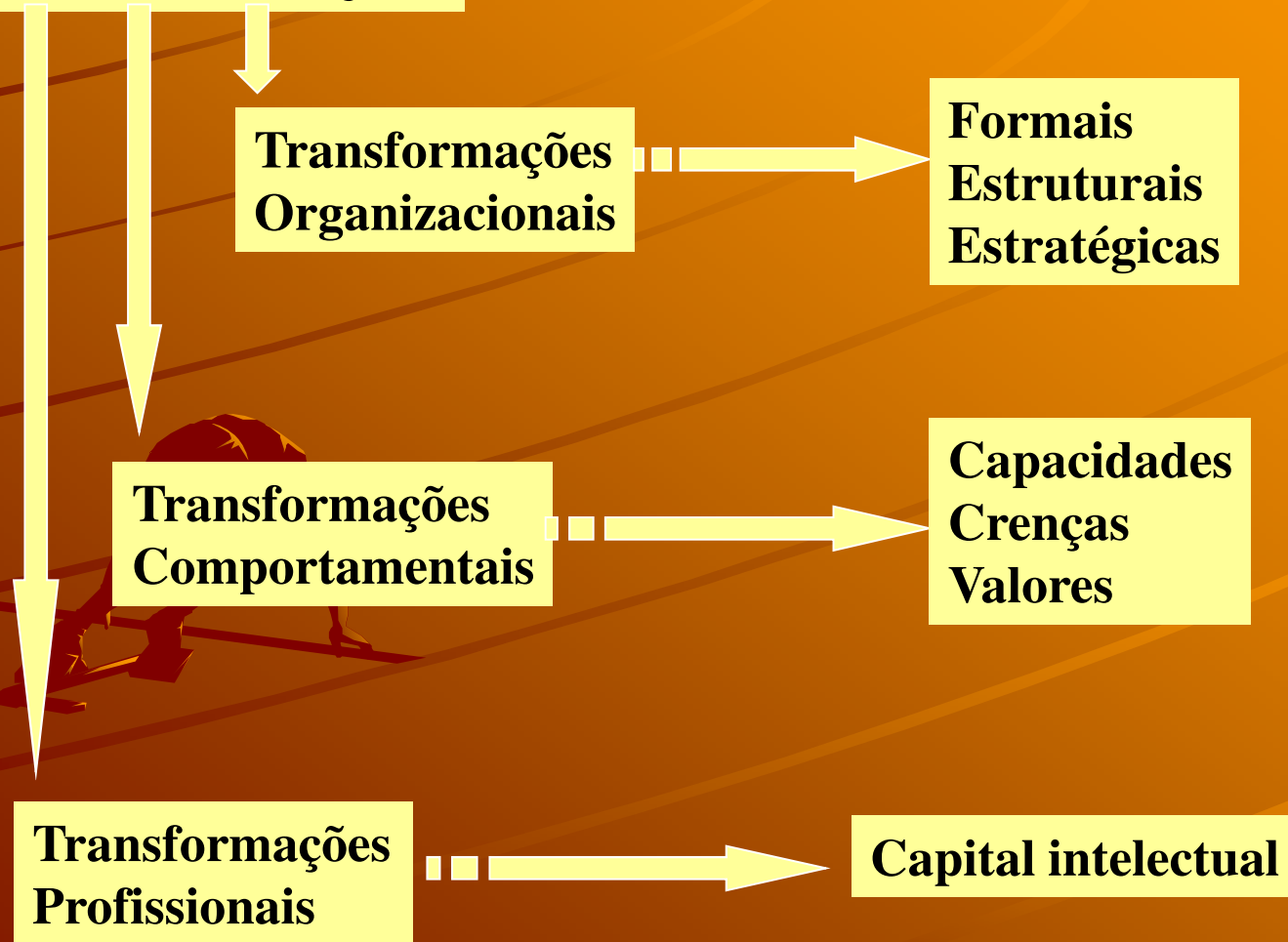
**Formais  
Estruturais  
Estratégicas**

**Transformações  
Comportamentais**

**Capacidades  
Crenças  
Valores**

**Transformações  
Profissionais**

**Capital intelectual**



# Requisitos para o bom funcionamento das equipes

**Comunicação clara e aberta; *Feedback***

**Confiança e respeito mútuo**

**Aceitação das diferenças individuais**

**Capacidade de negociação e fazer concessões**

**Propensão para aprender e compartilhar**



# Requisitos para o bom funcionamento das equipes

- ◆ Motivação, entusiasmo
- ◆ Comportamento ético
- ◆ Senso de propósito
- ◆ Disponibilidade para ouvir
- ◆ Pedir emprestado o olhar do outro, para vê-lo



# As vantagens do trabalho em equipe

**Produtividade**

**Sinergia**

**Partilhamento  
de  
conhecimentos**

**Aprendizagem  
contínua**

**Motivação  
e  
Empowerment**



**Prof. Elton Mayo, de Harvard**

**Objetivo original: explicar  
a influência do ambiente de  
trabalho sobre a  
produtividade dos  
trabalhadores**


**Experimento  
de Hawthorne**

**Revelou a importância  
do grupo sobre o desem-  
penho dos indivíduos e  
deu partida para os estudos  
sobre a organização informal**



**Fez nascer a Escola  
das Relações Humanas**

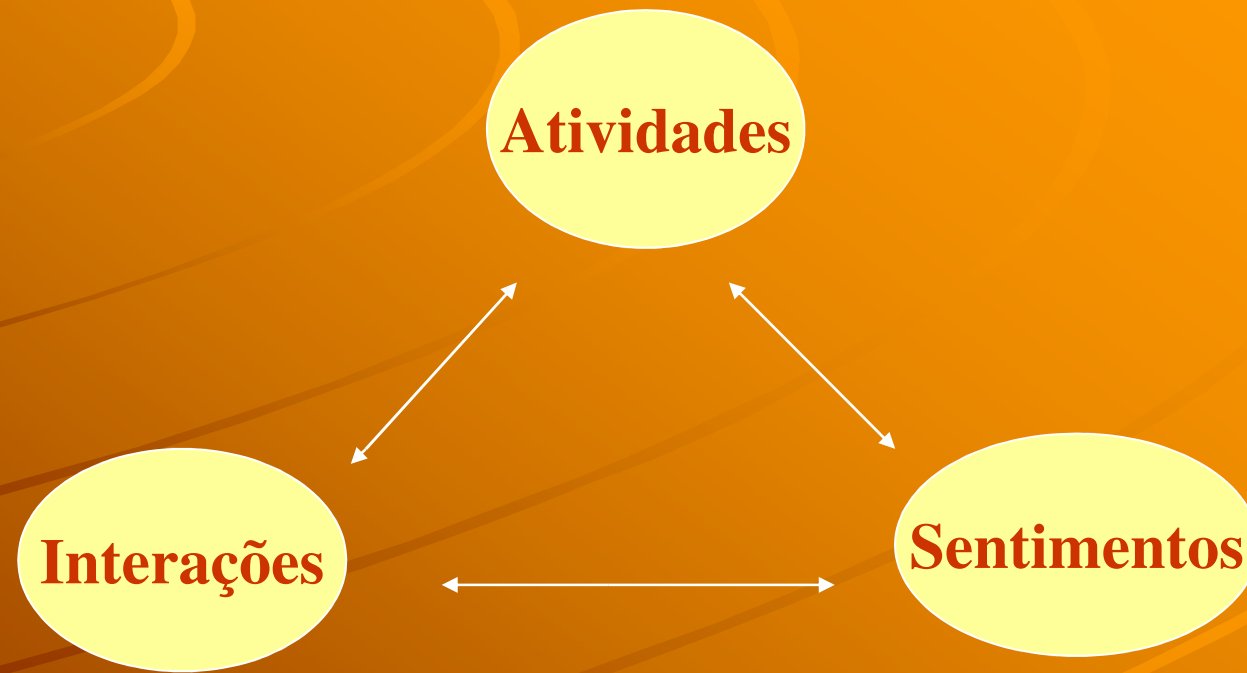
**Demonstrou que entre os fatores mais importantes para  
o desempenho individual estão as relações entre os colegas  
e administradores**

A silhouette of a sprinter in a starting crouch on a track, positioned to the left of the text box.

**[...] as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente, background cultural diferente, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida diferente que condiciona suas motivações [...] lidar com essas informações é a arte e magia do gestor. O primeiro passo é a sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças [...]**

**Vergara, 2003**

## Elementos do sistema social (Homan, apud Hersey e Blanchard)



**“Uma vez iniciada nossa vida profissional, descobrimos que nossos empregos exigem nossa interação frequente e eficaz com os outros. Se não aprendermos e não aplicarmos os princípios da eficácia interpessoal, podemos estar certos De que nosso progresso se tornará lento e cessará.”**

Covey, 2002

**“(...) 15% do sucesso dos jovens engenheiros formados depende de sua especialização e conhecimento tecnológico, enquanto 85% de seu sucesso está relacionado com sua habilidade interativa com as pessoas de trabalho ou clientes.”**

**Pesquisa em Harvard, Chung, 2002**



**“A felicidade e o bem-estar estão intimamente relacionados com o que os outros fazem, que não podemos mais nos preocupar apenas conosco. É do nosso próprio interesse, individual ou coletivo, ajudar os outros a se tornarem mais positivos, atenciosos e cooperativos.”**

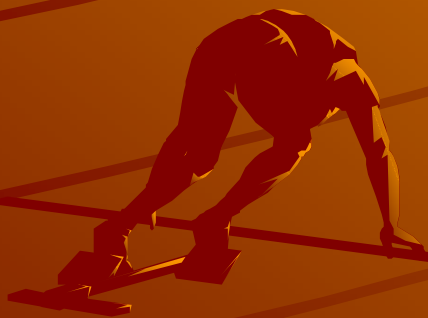
**Terry Orlick, 1998**

**“Nenhum de nós existe independente das nossas relações com os outros. Ambientes e pessoas diferentes evocam algumas qualidades nossas e deixam outras adormecidas. Em cada uma dessas relações, somos diferentes e, de alguma maneira, novos.”**

**Wheatley, 2002**



# *Liderança e Comunicação*



**“Aqueles que sabem muito sobre os outros podem ser espertos, mas aqueles que entendem realmente os outros são sábios. Aqueles que controlam muito podem ser poderosos, mas aqueles que têm dirigido realmente os outros têm mais poder ainda.”**

**LAO TSE**

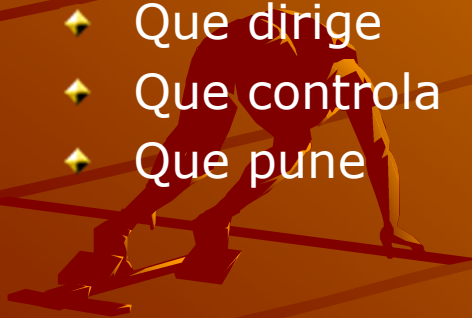
# Diferença entre chefe e líder

## Chefe

- ◆ O principal entre os outros
- ◆ Aquele que exerce a autoridade
- ◆ Que dirige
- ◆ Que controla
- ◆ Que pune

## Líder

- ◆ Guia
- ◆ Conduz
- ◆ Induz
- ◆ Persuade
- ◆ A equipe reconhece como alguém capaz de conduzir com sucesso e objetivo



# Mitos Sobre A Liderança

- ✦ Mito 1: “a liderança é uma habilidade rara.”
- ✦ Mito 2: “os líderes são natos, não feitos.”
- ✦ Mito 3: “os líderes são carismáticos.”
- ✦ Mito 4: “a liderança existe apenas na cúpula da organização.”
- ✦ Mito 5: “o líder controla, dirige, impulsiona, manipula.”

# PILARES DA EDUCAÇÃO

**Aprender a Conhecer**

Competencia Cognitiva

**Aprender a Fazer**

Competência Produtiva

**Aprender a Conviver**

Desenvolvimiento Social

**Aprender a Ser**

Desenvolvimento Pessoal

Delors, 2004

# Bases de Poder

- ✦ **Poder de Posição**
- ✦ **Poder sobre Recompensa**
- ✦ **Poder de Coerção**
- ✦ **Poder de Referência**
- ✦ **Poder de Competência**
- ✦ **Poder de Conexão**
- ✦ **Poder de Informação**

**Qual a base de poder mais legítima e a mais perigosa?**



# Estilos de liderança

## **TIRANIA**

**Abuso de  
autoridade;  
excesso de  
poder**

## **AUTOCRACIA**

**Centralização  
de poder de  
decisão no  
chefe**

## **DEMOCRACIA**

**Divisão dos po-  
deres de decisão  
entre chefe e  
grupo**

## **DEMAGOGIA**

**Busca da  
popularidade  
com os  
liderados**

Maximiano, 2004

**Uso da autoridade  
pelo Líder**

**Área de liberdade dos  
subordinados**

**O Líder  
decide e  
comunica  
a decisão**

**O Líder  
vende e  
decisão**

**O Líder  
apresenta  
idéias e  
promove  
debate**

**O Líder  
apresenta  
uma decisão  
possível,  
sujeita a  
mudança**

**O Líder  
apresenta  
o problema,  
pede suges-  
tões e toma  
a decisão**

**O Líder  
define  
limites,  
dentro dos  
quais o  
grupo  
decide**

**O Líder  
permite  
que a  
equipe  
trabalhe  
sozinha  
dentro dos  
limites**

**Amplitude do comportamento**



# Estilos básicos de liderança

<b>Democrático</b> (orientado para as pessoas)	<b>Autocrático</b> (orientado para a tarefa)
<b>Estilo pessoas</b>	<b>Estilo tarefa</b>
<b>Liderança orientada para as pessoas</b>	<b>Liderança orientada para tarefa</b>
<b>Liderança voltada para as relações humana</b>	<b>Liderança voltada para a produção, para a produtividade</b>
<b>Liderança orientada para a consideração ou para o grupo</b>	<b>Liderança orientada para o planejamento</b>

# Estilos de liderança

Autocrático

Democrático

Situacional



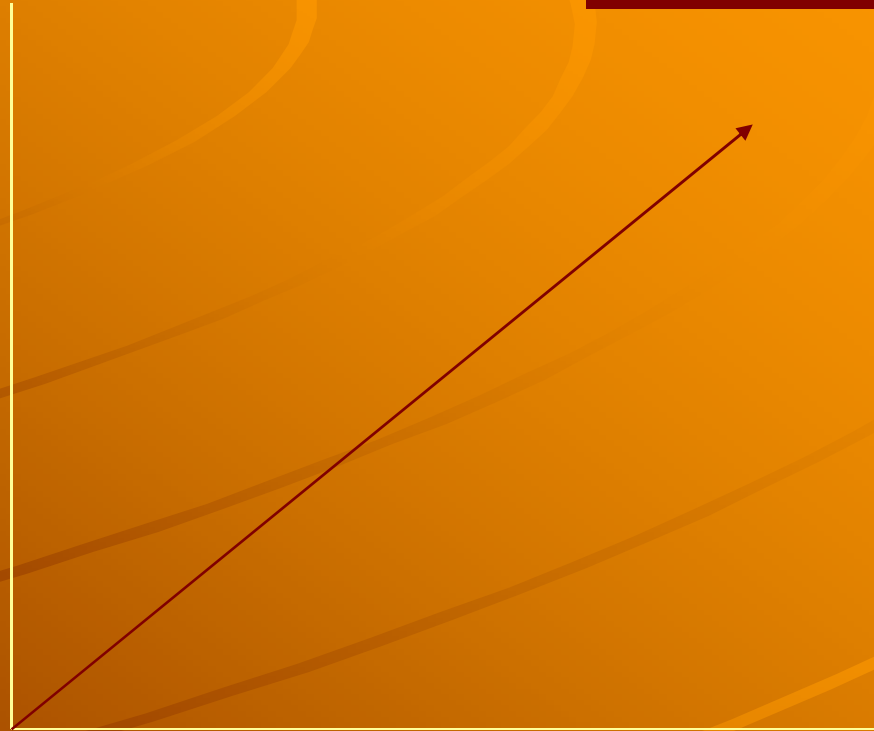
**Comportamento de tarefa – organizar e definir funções dos membros de seu grupo, explicar atividades que cada um deve executar e quando, onde e como as tarefas devem ser realizadas; caracteriza-se pelo esforço para estabelecer padrões bem definidos de organização e meios de conseguir que as coisas sejam feitas.**



**Comportamento de relacionamento – manter relações pessoais Entre si e os membros do seu grupo, abrindo canais de comunicação, providenciando apoio e sendo flexíveis com os comportamentos**

## Dimensão da eficácia

Dimensão do comportamento  
orientado para relações



Dimensão do comportamento  
orientado para tarefas

Hersey e Blanchard, 2004



“Os autênticos líderes motivam, orientam, persuadem, inspiram paixão e entusiasmo. E porque são ressoantes, geram uma reserva de energia positiva que faz com que as pessoas rendam o máximo. Não se distinguem por seu talento ou capacidade técnica. Eles sobressaem por sua inteligência emocional, que corresponde a algo entre 85% a 90% daquilo que os diferencia dos demais.”

Boyatzis, 2005



# Coaching



“Coaching – uma das mais poderosas ferramentas de relacionamento e humanização destes novos tempos.”

Bernhoeft, 2002

# Coaching

- ◆ Coach = profissional que exerce a profissão
- ◆ Coaching = o processo de desenvolvimento que o coach facilita
- ◆ Coaches = plural de coach
- ◆ Coachee = indivíduo que passa pelo processo de coaching
- ◆ Cliente = indivíduo que passa pelo processo de coaching



# O que NÃO é Coaching?

- ◆ Não é terapia
- ◆ Não é consultoria
- ◆ Não é mentoring
- ◆ Não conselling



# Coaching

- ◆ É um processo focado em ações do coachee para a realização de suas metas e desejos. Ações no sentido de desenvolvimento e/ou aprimoramento de suas próprias competências (comportamentais) , equipando-o com as ferramentas, conhecimento e oportunidades para se expandir.

- ◆ O processo de coaching tem foco em ajudar pessoas a avançar em relação às suas metas mais importantes, realizar seus objetivos e criar a versão do coachee da vida ideal e da carreira ideal.

- ◆ Processo de auto-responsabilização pela vida, por alcançar suas metas

- ◆ Foi criado a partir das melhores práticas dos líderes que deram certo

Di Stefano

# Quem pode ser um coach ?

- Qualquer pessoa com capacitação profissional;
- Disposição para ajudar outras pessoas a crescerem mais;
- Devem possuir uma forte paixão pelo aprendizado e crescimento;
- Devem ter uma capacidade de inspirar as pessoas a atingirem novos níveis de desempenho nunca antes alcançados.



## Quem deve receber coaching?

- Pessoas com atitude positiva e forte motivação em relação ao crescimento pessoal
- Tenham Locus de controle interno
- Domínio Pessoal

# Organização de Aprendizagem

X

## Coaching



- Gestão do Aprendizado
- Promoção do aprendizado e desenvolvimento
- Preparação para mudanças e adversidades
- Feedback constante
- Modelo Mental-transformação de paradigmas
- Cultura da adaptabilidade
- Resiliência

# Competências e Talentos



“Saber e não fazer ainda não é saber.”

Provérbio Zen

# Competência

**“Repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação.”**

Levy-Leboyer



**“É a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Resulta da combinação de conhecimentos com comportamentos.”**

Resende, 2003

# Três aspectos do Talento:

**C** onhecimentos

**H** abilidades

**A** titudes (competência)



**CONHECIMENTO – É o saber; conjunto de informações, idéias, acúmulos de saber, aprendizado, experiência. Capacidade de estabelecer pontes e associar idéias.**

**HABILIDADES – É o saber fazer, capacidade de aplicar o conhecimento, maneira de executar.**

**ATITUDES – Saber fazer acontecer, disposição, iniciativa, vontade de fazer, alcançar metas, empreender.**

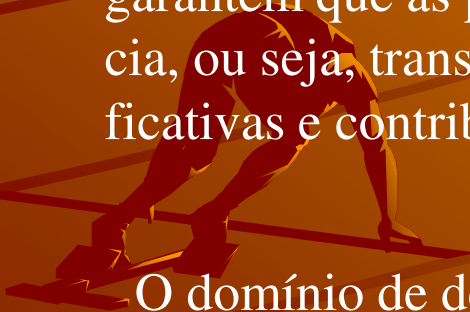
Chiavenato, 2004

# PARADIGMAS EMERGENTES

Pessoas eruditas e inteligentes somente serão competentes se oferecerem contribuições práticas, com aplicação desses atributos e gerarem resultados.

Diplomas de graduação, pós graduação, mestrado e doutorado somente garantem que as pessoas sejam bem-sucedidas se possuírem competência, ou seja, transformar teorias e conhecimento em práticas úteis, significativas e contributivas.

O domínio de determinadas competências faz com que determinados profissionais e organizações façam diferença no mercado.



# Capital Humano

◆ Composto por os seguintes aspectos:

➤ Talento

➤ Contexto – ambiente interno adequado

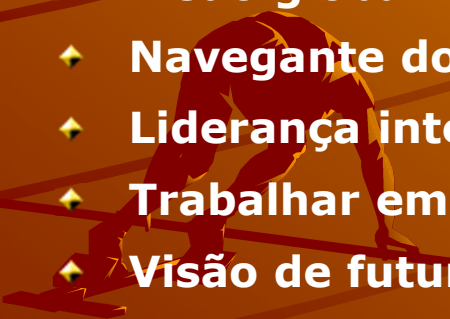
◆ Contexto:

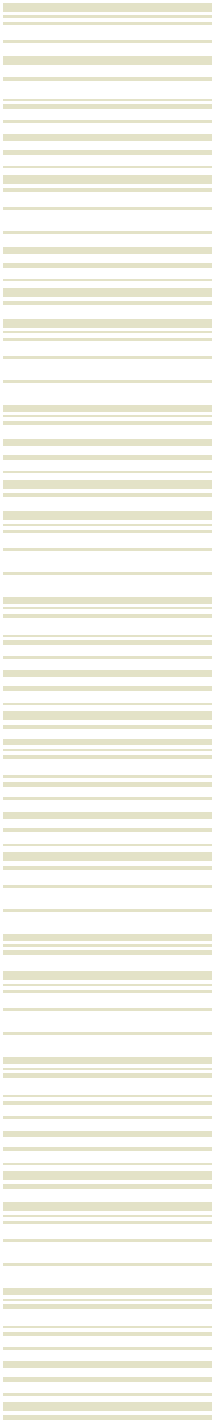
◆ Desenho Organizacional flexível

◆ Cultura Organizacional democrática e participativa

◆ Estilo de gestão baseado na liderança renovadora e no coaching

# Competências para o século XXI

- 
- ◆ Fortalecimento interior
  - ◆ Orientação ao cliente
  - ◆ Orientação a resultados
  - ◆ Mente aberta
  - ◆ Flexibilidade cognitiva
  - ◆ Visão global
  - ◆ Navegante do futuro
  - ◆ Liderança integradora
  - ◆ Trabalhar em equipe
  - ◆ Visão de futuro
  - ◆ Gestão da diversidade cultural
  - ◆ Adotar também os valores femininos
  - ◆ Estar conectado ao mundo
  - ◆ Ser sonhador, criativo, inovador
  - ◆ Elaborar projetos para alcançar objetivos
  - ◆ Aproveitar bem o tempo
  - ◆ Ter a atitude aprender sempre
  - ◆ Buscar equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
  - ◆ Ser um empreendedor
  - ◆ Ser responsável pela formação de pessoas



# **Recrutamento e contratação dos colaboradores**

**César Fonseca**

# Estímulos Salientes

- ♦ **Novidade** – única pessoa num grupo dessa raça, género, cor do cabelo, idade.
- ♦ **Brilho** – usar uma camisa amarela.
- ♦ **Pouco usual nessa pessoa** – comportamento inesperado.
- ♦ **Pouco usual para a categoria** – director do hospital deslocar-se de bicicleta.
- ♦ **Pouco usual para as pessoas em geral** – conduzir na auto-estrada a 60 km/h.
- ♦ **Extremamente positivo** (celebridade) **ou negativo** (vítima dum acidente grave).
- ♦ **Dominante no campo visual** – sentado no topo da mesa.

# Codificação e Simplificação

- ◆ **Esquema**

- representação mental dum acontecimento ou objecto.

- ◆ **Exemplo do restaurante**

D.Rumelhart (1977). Introduction to Human Information Processing. New York: John Wiley & Sons.

# Armazenamento e Retenção

- ♦ **Memória episódica** - diz respeito a informação sobre acontecimentos tanto específicos como gerais. Descrevem sequências de acontecimentos em situações familiares, como por exemplo, ir a um restaurante, ou ao cinema.
- ♦ **Memória semântica** - refere-se ao conhecimento geral sobre o mundo. Funciona como um dicionário mental de conceitos. Cada conceito contém uma definição (p.e. um bom líder) e traços associados (desembaraço), estados emocionais (feliz), características físicas (alto) e comportamento (trabalha muito).
- ♦ **Memória das pessoas** - contém informação relativa a um individuo (o chefe) ou grupos de pessoas (a Direcção).



# Implicações para a Gestão



- ♦ **Recrutamento e contratação dos colaboradores**
- ♦ **Avaliação de desempenho**
- ♦ **Liderança**

# Estereótipos

- ♦ Crenças sobre as características dum grupo

**Género** – Crenças sobre papéis diferenciais que cabem aos homens e às mulheres.

**Idade** – Crença de que o desempenho decresce com a idade a despeito da evidência empírica.

**Raça** – Discriminação das minorias baseada em crenças negativas.

# Erros de Percepção

## ♦ Efeito de halo

- Forma-se uma impressão global sobre um objecto/pessoa que em seguida se aplica a todas as características ou comportamentos desse objecto.

### Exemplo:

Considera-se que o professor tem qualidades pedagógicas e competência científica porque se gosta dele.

# Erros de Percepção

## ♦ Leniência

- Tendência para fazer avaliações extremamente positivas.

### Exemplo:

Cota-se um colaborador em termos positivos independentemente do desempenho. O avaliador detesta formular juízos negativos sobre os outros.

# Erros de Percepção

- ♦ **Tendência central**

- Tendência para evitar os extremos e avaliar as pessoas e objectos em termos médios ou neutros.

Exemplo:

Avaliar desempenho dum colaborador em termos médios sem ter em conta o seu desempenho efectivos.

# Erros de Percepção

## ♦ Efeitos de recentidade

- Tendência para recordar a informação mais recente. Se for negativa a pessoa ou objecto é avaliada negativamente.

### Exemplo:

Embora um professor tenha dado boas lições durante 12 semanas é avaliado negativamente porque as últimas 3 lições foram menos boas.

# Erros de Percepção

## ♦ Efeitos de contraste

- Tendência para avaliar as pessoas ou objectos comparando-as com características de pessoas ou objectos recentemente observados.

### Exemplo:

Avaliar um professor como médio porque o comparamos com professores que tivemos no curso, os quais são os melhores professores da instituição.

# Erros de Percepção

## ♦ Efeito de Pigmaleão

- Auto-profecia (*self-fulfilling prophecy*).
- As expectativas das pessoas determinam o comportamento e o desempenho.

D. Eden (1984). Self-fulfilling prophecy as a managerial tool: Harnessing Pygmalion. Academy of Management Review, January 1984, p.67.

# Dinâmica da Auto-profecia



# Como tornar-se Pigmaleão?

1. Reconheça que todos os seus colaboradores têm potencial para melhorar o seu desempenho;
2. Instale confiança nos seus colaboradores;
3. Estabeleça objectivos elevados;
4. Reforce positivamente os colaboradores que dêem boas provas;
5. Dê *feed-back* construtivo quando necessário;
6. Ajude os colaboradores a progredirem na carreira;
7. Apresente os novos colaboradores como se tivessem elevado potencial;

(...)



# Como tornar-se Pigmaleão?



(...)

8. Adquirar consciência dos seus preconceitos pessoais e de quaisquer mensagens não-verbais que possam desencorajar os outros;
9. Encoraje os colaboradores a visualizarem a forma como as tarefas podem ser realizadas com êxito;
10. Ajude os colaboradores a dominarem as competências-chave requeridas pelas funções que desempenham.



# Exercício Prático



## ◆ Memória



# Gestão de Conflitos

César Fonseca

# O que é o conflito?

A horizontal line with a downward-pointing arrow. The line is dark purple and the arrow is orange.

**O conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que frustrou a outra ou está prestes a frustrar algo que lhe dá respeito.**

**Kenneth Thomas**

# O que é o conflito?



**Do latim *conflictu*, embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças, desavença; guerra, luta, combate; colisão, choque; o elemento básico determinante da acção dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças”.**

**(Ferreira, 1986: 363)**

## **Os conflitos geram repercussão positiva quando:**

---

- **Servem de termómetro e indicam que algo não está bem e precisa ser “tratado”;**
- **Actuam como molas propulsoras do crescimento individual e organizacional;**
- **Funcionam como catalisadores para atingir metas;**
- **São bons elementos de socialização, oferecendo aos participantes de uma equipe a sensação de envolvimento com alguma causa;**
- **Proporcionam a união de equipes em busca de soluções e motivam pessoas a resolverem problemas em conjunto;**
- **Levam à descoberta de novidades que resultem em benefícios para a empresa.**

# Vantagens do conflito?

---

- **Cria ideias novas.**
- **Revela problemas existentes.**
- **Facilita o desenvolvimento das pessoas nele envolvidas.**

## **Os conflitos geram repercussão negativa quando:**

---

- **Causam tensão excessiva nos envolvidos, provocando danos físicos e mentais;**
- **Criam ambientes improdutivos, gerados por desmotivação e incertezas;**
- **Desviam a atenção dos reais objectivos;**
- **Prolongam-se por tempo demais sem solução, causando desgaste nas partes envolvidas, mobilização de recursos e perda de produtividade;**
- **Distorcem comportamentos individuais;**
- **Criam situações que resultam em desperdício de tempo e esforços.**

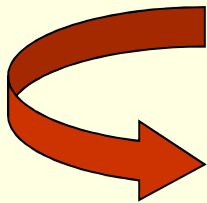
# Desvantagens do conflito?

---

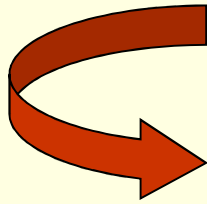
- **Alimenta ressentimentos.**
- **Descentra as pessoas dos objectivos.**
- **Contribui para a insatisfação.**

# Níveis de conflito?

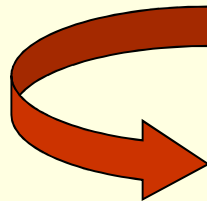
---



Conflitos Intra pessoais



Conflitos Interpessoais



Conflitos Organizacionais

# Conflitos Intra pessoais

---

- Ocorrem no interior do indivíduo, quando este tem dificuldade em optar por uma resposta entre duas que se excluem mutuamente.
- Ocorrem quando o indivíduo tem de optar por duas situações, e ao escolher uma renuncia à outra.

# Conflitos Interpessoais

---

## **Têm as suas origens nas diferenças:**

- **Individuais:** diferenças de idades, sexos, atitudes, crenças, valores fazem com que as pessoas interpretem as situações de diferentes perspectivas.
- **Limitações de recursos:** a limitação natural dos recursos faz com que surja a competição e a sensação de injustiça.
- **Diferenciação de papéis:** os diferentes papéis presentes nas situações sociais podem fazer despoletar o conflito.

# Conflito Organizacional

---

**As organizações são compostas por um conjunto de indivíduos, com valores, interesses e objectivos, integrados em níveis diferentes e ocupando lugares diferentes. As organizações possuem uma estrutura com regras e normas estabelecidas.**



**Face a isto, os conflitos funcionais são inevitáveis. As diferentes partes que constituem a organização têm interesses, necessidades e perspectivas diferentes.**

# O que vai alimentando o conflito? <sup>(1)</sup>

---

- **Processos Competitivos:** as partes competem entre si porque acreditam que os seus objectivos são opostos e que não os conseguem alcançar.
- **Distorção da Percepção:** com a intensificação do conflito a percepção torna-se distorcida, o pensamento estereotipado e enviesado.
- **Emotividade:** as emoções passam a dominar o pensamento.
- **Decréscimo da comunicação:** deixa-se de comunicar com aqueles que discordam e comunica-se mais com os que concordam.

## O que vai alimentando o conflito? (2)

---

- Resultados mal definidos: as partes acabam por não definir claramente como começou o conflito, sobre o que realmente se trata ou como será resolvido.
- Posições rígidas: as partes fixam-se nos seus pontos de vista.
- Maximização (↑) das diferenças e minimização (↓) das semelhanças
- Escalada do conflito: cada parte mais fixada no seu ponto de vista, menos tolerante, mais defensiva, menos comunicativa e mais emotiva.

# Gestão de Conflitos

---



Podemos definir a gestão de conflitos como a capacidade de prever tensões, identificar as fontes, impedir o crescimento dos desacordos e encontrar soluções satisfatórias para todas as partes envolvidas, visando a uma gestão eficaz.



# Como lidar com o conflito?



Num conflito organizacional, pode empregar-se um dos seguintes estilos: Chiavenato (1999):

---

- 1) **Estilo de “*evitação*”**: consiste na fuga do conflito. É empregado quando o problema é corriqueiro, quando não há perspectiva de ganhar o conflito, quando se necessita tempo para obter uma informação ou quando um conflito pode ser desvantajoso;
- 2) **Estilo de acomodação**: visa a resolver os pontos de menor divergência e deixar os problemas maiores para depois;

Num conflito organizacional, pode empregar-se um dos seguintes estilos: Chiavenato (1999):

---

- 3) **estilo competitivo:** consiste no comando autoritário, é empregado quando se faz necessário tomar uma decisão rapidamente ou uma decisão impopular;
- 4) **estilo de compromisso:** ocorre quando as partes envolvidas aceitam perdas e ganhos para todos os envolvidos;
- 5) **estilo de colaboração:** é empregado numa situação ganha/ganha, visto que todos os interesses podem ser reunidos numa solução mais ampla.



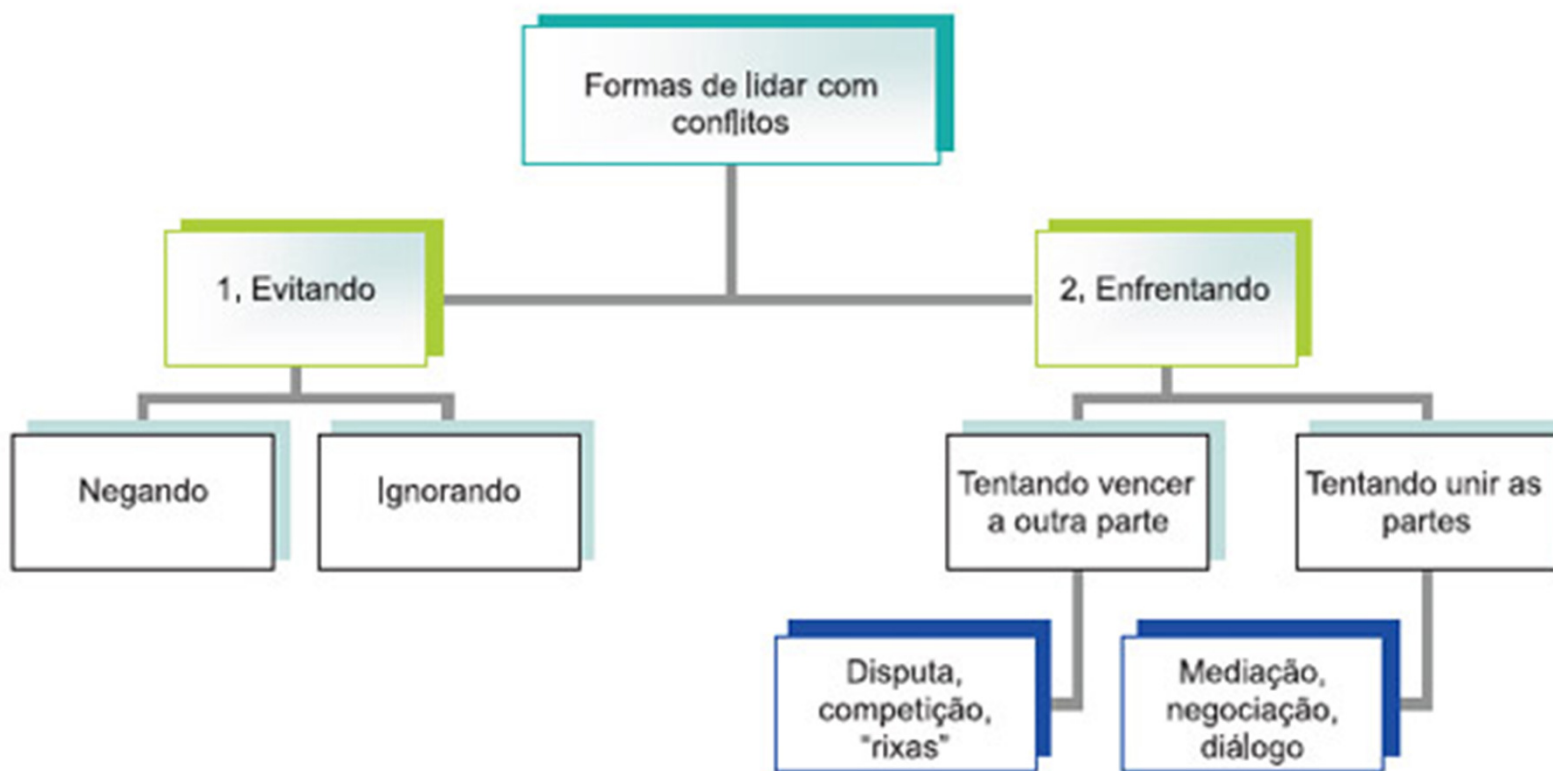
Wagner & Hollenbeck (2002),

## Conflitos: que atitude tomar?

---

Conflitos podem ser negados ou ignorados, ou enfrentados e transformados num elemento auxiliar para o crescimento e amadurecimento dos indivíduos e da organização.

# Conflitos: que atitude tomar?



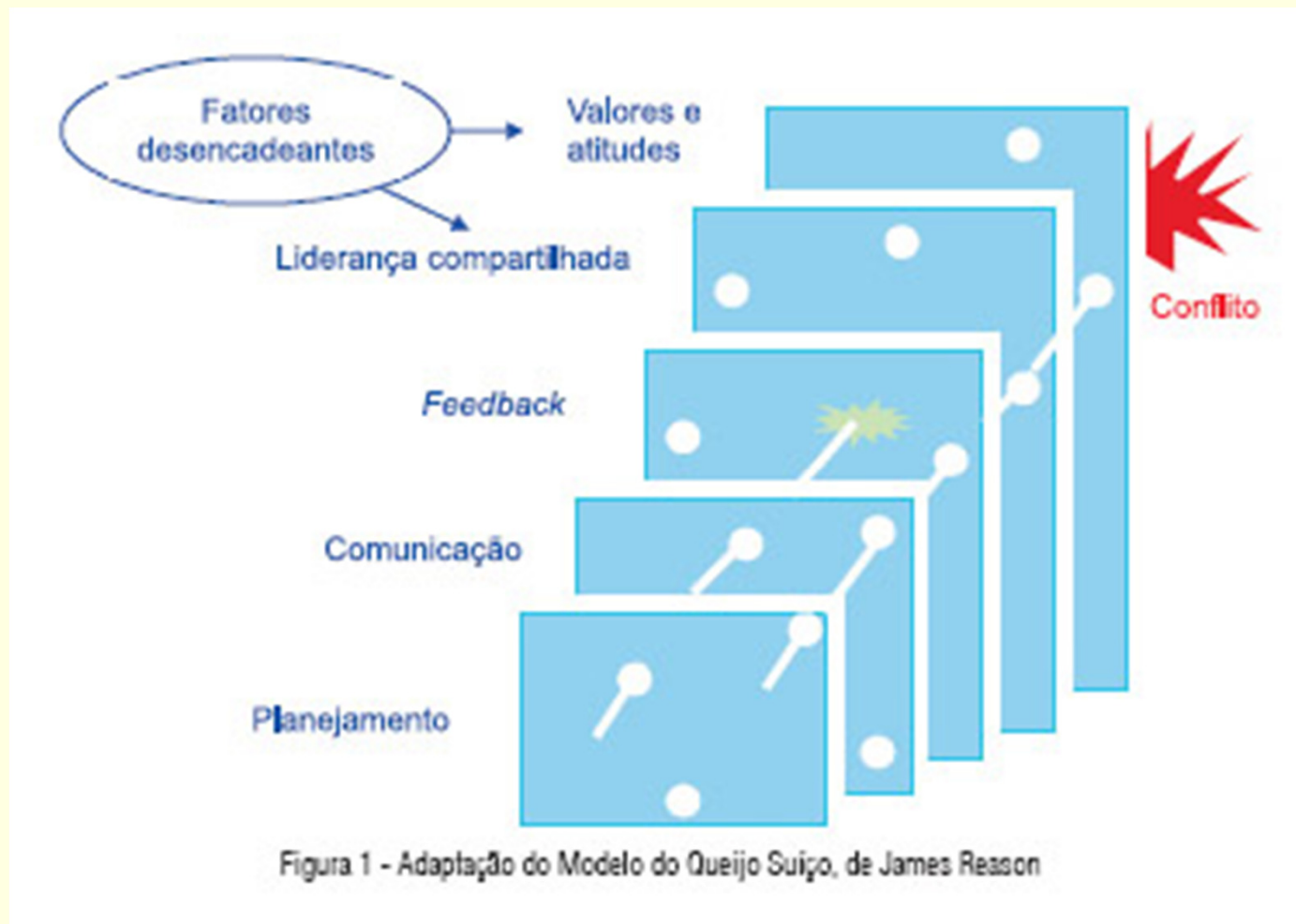
# Conflitos: que atitude tomar?

---

**Factores importantes contribuem para o fortalecimento da cultura de um grupo, impedindo que o conflito progrida:**

- **Planeamento cuidadoso das acções,**
- **Comunicação aberta e directa,**
- **Feedback,**
- **Liderança participativa**
- **Processo compartilhado de tomada de decisão.**
- **Valores e atitudes como responsabilidade, cooperação, confiança e respeito são imprescindíveis à integração e à geração de resultados positivos na produção da equipe.**

# Conflitos: que atitude tomar?




# Conflitos: que atitude tomar?


---

Uma adaptação partindo do Modelo do Queijo Suíço, proposto por James Reason (1999), para acidentes organizacionais.

Segundo este autor, o **erro** é o preço que as pessoas pagam pela habilidade de **pensar e agir intuitivamente**. É a possibilidade de acertar ou errar que nos dá a capacidade de escolher entre ideias e caminhos diferentes. É esse mesmo mecanismo que possibilita às pessoas crescerem com o aprendizado e com as experiências.



**Para minimizar uma situação conflituosa,  
Bee (2000) desenvolveu 10 ferramentas.**



# Resolução de Conflitos: 10 Ferramentas

Bee (2000)

- 1) *Analisar a situação:* nesse momento, tem-se o cuidado de identificar qual é o problema, bem como o que necessita ser alterado e por quê;
- 2) *Determinar o(s) efeitos(s) e o(s) objetivo(s):* visa a determinar o que o indivíduo deve realizar;
- 3) *Ajustar-se à receptividade:* quem vai realizar a crítica deve identificar se a pessoa a ser criticada está aberta para recebê-la;

# Resolução de Conflitos: 10 Ferramentas

Bee (2000)

---

- 4) **Criar o ambiente propício:** visa a propiciar um ambiente no qual quem vai emitir a crítica possa ser entendido e aceito;
- 5) **Comunicar:** levar em conta alguns aspectos fundamentais na elaboração de uma crítica, tais como: o que se diz, a maneira como se diz, a linguagem corporal; e, ainda, saber ouvir e observar a pessoa criticada além de ajudar o indivíduo criticado a trabalhar com os problemas objecto das críticas;

# Resolução de Conflitos: 10 Ferramentas

Bee (2000)

---

**6) Descrever o comportamento que deseja mudar:** é fundamental que a pessoa que recebe a orientação tenha em mente o ponto exacto do problema;

**7) Descrever o comportamento desejado:** é de suma importância que o indivíduo que recebeu a crítica saiba o que necessita apresentar como desempenho ou comportamento;

# Resolução de Conflitos: 10 Ferramentas

Bee (2000)

---

- 8) **Procurar soluções conjuntamente:** o indivíduo que critica deve procurar ajudar o criticado, dando-lhe sugestões e/ou ideias;
- 9) **Concentrar-se naquilo que se acha bom:** consiste em alternar mensagens positivas às negativas; e, por fim;
- 10) **Chegar a um acordo:** este, talvez, seja o item mais difícil, na medida em que ninguém muda seu comportamento ou desempenho sem que concorde.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- BEE, Roland. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FOWLER, Alan. **Resolvendo conflitos**. São Paulo: Nobel, 2001.
- GILLEN, Terry. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001.
- HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 2000.
- MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.
- MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. **Administração**: conceitos e Aplicações. São Paulo: Harbra , 1986, p. 471-472.