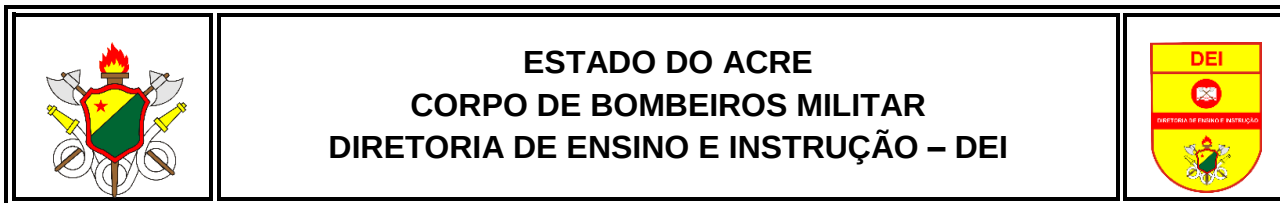


CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS 2022



DISCIPLINA: CHEFIA E LIDERANÇA

INSTRUTOR: 1º TEN BM G TORRES



CHEFIA E LIDERANÇA – CFS/2022

Um grupo, sem alguém que o conduza torna-se fonte de anarquia, de desunião e dificilmente chegará a qualquer lugar ou concluirá com êxito qualquer trabalho. Sem um chefe, o grupo é um corpo sem cabeça, que independente da boa vontade de cada integrante, cujo esforço, inclusive poderá ser oposto ao de outrem, queima esforços desnecessariamente, esforços que poderiam ser empregados proveitosamente em benefício do conjunto, bastando que alguém do grupo adotasse a iniciativa de coordenar o empenho comum na direção desejada.

É evidente que, quanto maior o desafio no grupo, quanto mais específico for, maiores serão as exigências para os componentes do grupo e, portanto maiores e melhores qualificações serão requeridas do seu chefe.

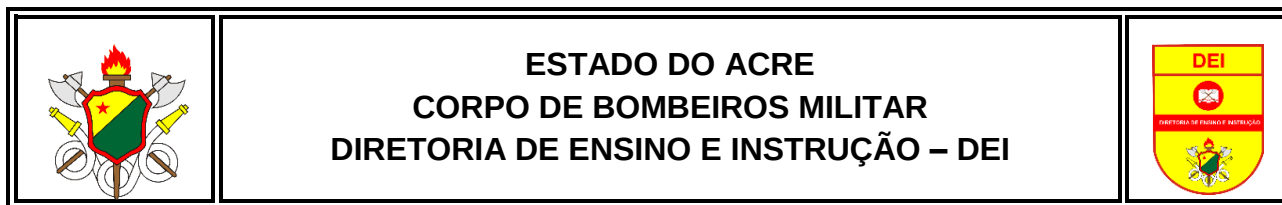
Quando abordamos a figura do chefe, como sendo aquele que deve interpretar, defender e realizar uma tarefa, à frente de um grupo, devemos entender sobre a “autoridade” daquele que é o portador do direito de exercer um papel proeminente na condução do seu grupo.

Contudo, se o exercício coloca em destaque, tal honra é acompanhada pelo ônus da responsabilidade, o que exige da autoridade um nível de compreensão quanto aos seus direitos e deveres.

O exercício da chefia é uma prerrogativa de um **cargo**, muitas vezes independe da capacidade de seu detentor, visto que o direito de comandar é um mandato recebido legalmente. Porém, é claro que um chefe não cumprirá bem o seu papel, a não ser que desenvolva em si próprio, as qualidades que o tornará um indivíduo digno do seu título; que o tornará um **líder**.

Em resumo, chefiar “é simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. Enquanto, que liderar, é mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes”.

Liderar é engajar-se em um ato que inicia uma estrutura nas interações como parte do processo de solucionar um problema mútuo.



Poder e Autoridade segundo **Max Weber**:

PODER: “É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”.

AUTORIDADE: “É a habilidade de levar as pessoas a fazerem de **boa vontade** o que você quer por causa de sua influência pessoal”.

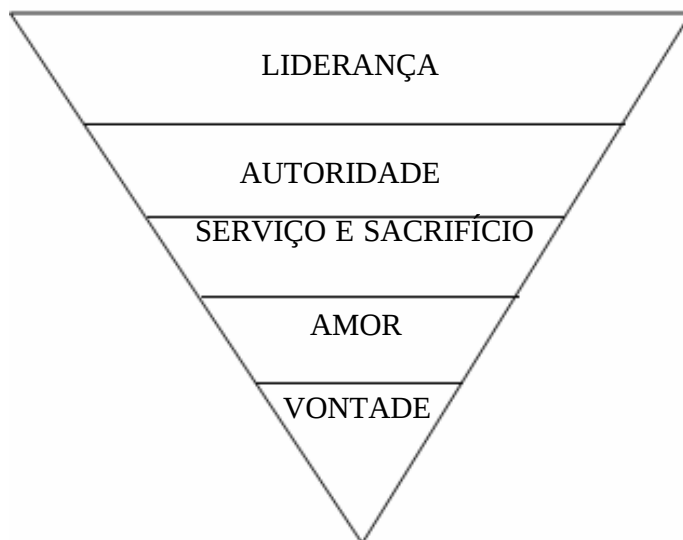
CONCEITOS DE LIDERANÇA

A palavra líder veio do antigo germânico lad, **“caminho”**. Um ladan, ou “líder”, era “aquele que mostrava o caminho”.

Era o guia, que conduzia caminhanes de um povoado a outro. Sua principal responsabilidade, durante a caminhada, era “cuidar de todos e de cada um”.

- ✓ Liderança é o processo pelo qual se motiva e ajuda a trabalhar os outros, com entusiasmo para atingir seus objetivos. “É o fator humano que ajuda um grupo a identificar o caminho a seguir, motivando-o para alcançar suas metas”. (DAVIS e NETSON, 1991);
- ✓ A Liderança Militar é a arte de influir nos soldados para que cumpram missões designadas às suas unidades (Military Review, 1993);
- ✓ A Liderança em todos os níveis é a base do treinamento realista e agressivo, na qual resulta numa equipe com alto grau de disposição que estimula os soldados a trabalharem sob circunstâncias difíceis e de perigo para vencer os adversários. (King, 1993);
- ✓ Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. (James Hunter, 2004).

Modelo de Liderança



James Hunter em O Monge e o Executivo

ESTILOS DE LIDERANÇA

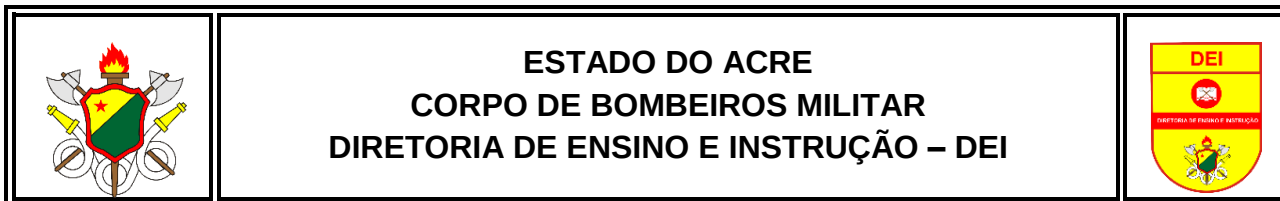
Líderes Ressonantes

O líder ressonante é empático e expressa esse sentimento ao grupo. Esse tipo de ressonância reforça a sincronia da equipe fazendo com que as pessoas sintam-se compreendidas (valorizadas) e compromissadas com suas atividades profissionais compartilhando idéias, aprendendo uns com os outros, tomando decisões de maneira colaborativa.

Exemplos de líderes ressonantes: Visionário, Conselheiro, Agregador, Empreendedor, Democrático, Carismático e Servidor.

Líderes Dissonantes

O líder dissonante não só é desprovido de empatia, como não transmite confiança nos atos e nas palavras que professa, visa benefício próprio e não coletivo. Pode parecer eficaz em curto prazo, mas suas atitudes desmentem seu



aparente sucesso. Esse líder ressoa exclusivamente o lado negativo do aspecto emocional, estimulando o lado negativo do conflito e, mais cedo ou mais tarde acaba por contagiar e exaurir as pessoas, gerando conflitos ingerenciáveis.

Um exemplo de líderes dissonantes são os chefes com os quais todos têm horror de trabalhar e resistem em trocar ideias ou “despachar” o expediente.

Exemplos de líderes dissonantes: Agressivo, Despótico, Autocrático e Arrogante.

O líder deve preocupar-se com aquilo que faz e o que diz, pois terá forte impacto sobre seus subordinados.

FUNÇÕES DA LIDERANÇA

"A função básica dos líderes consiste em imprimir em seus liderados um sentimento positivo. Isso acontece quando o líder cria ressonância - um reservatório de positividade que liberta o melhor que há em cada um. Em sua essência, pois, a missão básica da liderança é de cunho emocional". Daniel Goleman

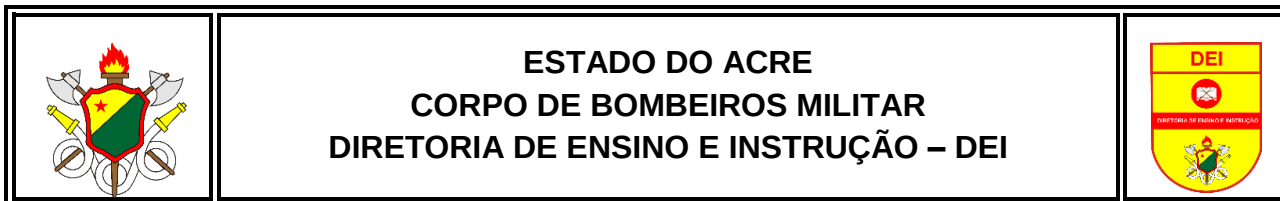
O poder da Inteligência Emocional é a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia.

Ao longo da história e em diferentes culturas, o líder de qualquer agrupamento humano sempre foi aquele a quem os demais recorrem em busca de conforto e clareza diante de incertezas, do perigo ou na realização de algum trabalho.

Na organização moderna, essa tarefa emocional continua sendo a principal das muitas funções da liderança; a competência relativa à inteligência emocional, ou seja, como os líderes lidam consigo próprio e com seus relacionamentos.

Em consequência, uma das tarefas do líder na organização é canalizar as emoções do grupo numa direção positiva e fiel aos objetivos comuns de seus membros e retirar os nevoeiros produzidos pelas emoções tóxicas ocasionando ruídos na comunicação e desequilíbrio nas relações interpessoais.

Se as pessoas forem impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho aumentará.



Se forem incitadas ao rancor e à ansiedade extremada, perderão o rumo do desempenho produtivo.

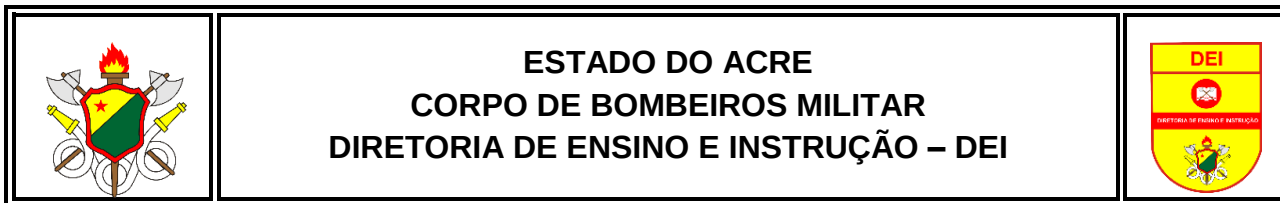
A capacidade do líder de administrar conflitos e direcionar os sentimentos de modo a ajudar o grupo a cumprir suas metas depende de seu nível de equilíbrio emocional.

"Os grandes líderes nos mobilizam. Inflamam nossa paixão e inspiram o melhor dentro de nós. Quando tentamos explicar a causa de tamanha eficácia, pensamos em estratégia, visão ou idéias poderosas. Na realidade, porém eles atuam em um nível mais fundamental: os grandes líderes agem por meio das emoções".

O líder tem a grande responsabilidade de motivar e estimular a equipe. Para isso, ele deve ter consciência da importância de uma comunicação eficaz, deve desenvolver sua capacidade de lidar com as adversidades, saber argumentar e ter boa estratégia de negociação.

QUALIDADES DE LIDERANÇA

1. **Entusiasmo** – Você consegue pensar em algum líder que não tenha entusiasmo? É difícil, não?
2. **Integridade** – Essa é a qualidade que faz com que as pessoas acreditem em você. E confiança é essencial em todos os relacionamentos humanos, sejam profissionais ou pessoais. Integridade significa tanto inteireza pessoal quanto à adesão a valores externos a você, principalmente bondade e sinceridade.
3. **Imparcialidade** – Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém, de forma igualitária. Eles não têm favoritos. São imparciais ao darem recompensas ou penalidades pelo rendimento.
4. **Firmeza** – Muitas vezes os líderes são pessoas exigentes, sendo incômodo tê-los por perto pelo fato de seus padrões serem muito elevados. Eles são obstinados e persistentes. Líderes querem ser respeitados, mas não necessariamente populares.



5. **Zelo** – A insensibilidade não leva a bons líderes. A liderança envolve o coração, assim como a mente. Gostar do que você faz e importar-se com as pessoas é igualmente essencial.

6. **Confiança** – É essencial. As pessoas sentem a sua presença, e, portanto, o desenvolvimento de autoconfiança é sempre anterior ao exercício da liderança. Mas não se permita que a autoconfiança seja excessiva, atitude que é o primeiro passo para o caminho da arrogância.

7. **Humildade** – Uma qualidade própria dos grandes líderes. O oposto da humildade é a arrogância. Os sinais de um bom líder são o desejo de ouvir as pessoas e a ausência de egocentrismo.

Podemos citar ainda entre outras tantas qualidades o **Comprometimento**, Altruísmo, Abnegação, Bom ouvinte, Iniciativa, Ambição, Empatia, Maturidade, Sociabilidade, Bom senso, Conhecimento.

OBS: Fundamentalmente o líder precisa gostar de **PESSOAS**.

CONCEITO DE CHEFIA:

É aquele que tem a tarefa de fazer funcionar o pessoal, ou de tomar deliberações e incorporá-los em ordens e instruções gerais específicas.

Chefiar e assumir a responsabilidade pelo resultado final da atividade de várias pessoas que operam em conjunto.

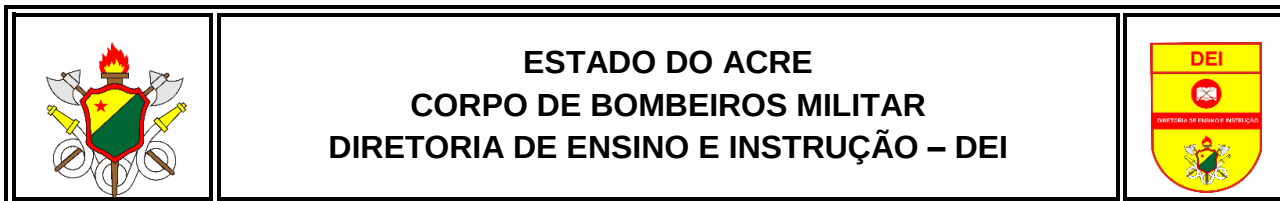
TIPOS DE CHEFIA

- **Democrática ou persuasiva.**

É aquela cuja autoridade emana do seu exemplo, da sua habilidade, da sua capacidade e se alicerça no elevado padrão de disciplina e eficiência, que exige de si e de seus subordinados.

- **Autoritária**

É predominantemente despótica. É aquele que insiste na obediência cega com completa subordinação à sua vontade; qualquer crítica ou indagação lhe



parecerá insolente e perigosa. Busca uma obediência imposta por não ter capacidade de discuti-la.

- **Liberal ou laissez-faire:**

É aquele que se limita a fazer o que o grupo pretende. Em geral é uma pessoa muito insegura, que tem receio de assumir responsabilidades; não dá instrução nenhuma, cada um de seus subordinados faz o que quer, a confusão é completa.

- **Carismática:**

É o dom natural de liderar. O grupo funciona submisso às suas idéias.

- **Paternalista:**

É o protetor, mas não é inspirador como o democrático. O grupo não desenvolve a livre iniciativa.

CHEFIA MILITAR

“É a arte de influenciar e conduzir homens a um determinado objetivo obtendo sua obediência, confiança, respeito e leal cooperação”.

A chefia militar é em essência, o próprio exercício do comando.

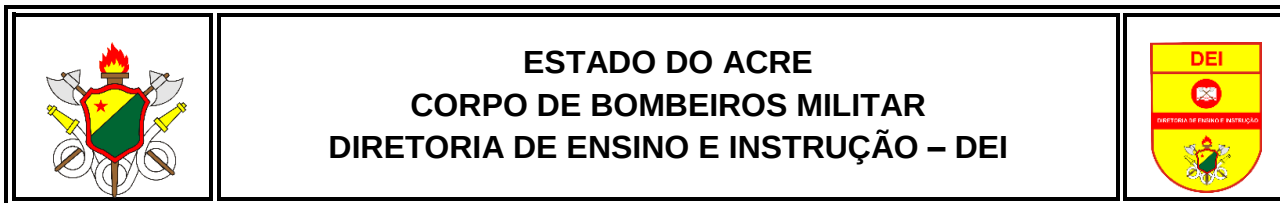
O objetivo é fazer da Corporação uma organização capaz de cumprir fielmente qualquer missão e em condições de agir convenientemente, mesmo na ausência de ordens.

“Comando é a autoridade que o militar exerce legalmente sobre seus subordinados, em virtude do posto, graduação ou função”.

CHEFE: Tem a visão de que	LÍDER: Tem a visão de que
Administra recursos humanos	Lidera pessoas
Tem todo o poder	Tem competência
Conflitos são aborrecimentos	Conflitos são lições
Crises são riscos	Crises são oportunidades
Pessoas trabalham por dinheiro	Pessoas também trabalham por dinheiro
Tem subordinados	Tem parceiros
Manda	Orienta
Amedronta	Entusiasma
Diz: Vá!	Diz: Vamos!
Baseia-se no poder	Baseia-se na cooperação
Procura culpado	Assume responsabilidade
Faz mistério	Comunica
Fiscaliza	Acompanha
Promete e não cumpre	Nunca promete o que não pode cumprir

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Comunicação é a capacidade de transmitir e expressar idéias, feedback, pensamentos, imagens, emoções e informações de modo a gerar no outro um



motivo para a ação.

Em geral, as pessoas dão maior importância à transmissão de idéias porque é através dela que informamos, ensinamos e pensamos. No entanto, a base para um bom relacionamento interpessoal está em saber comunicar emoções e sentimentos.

Cada vez mais a busca da excelência nas comunicações é um desafio para quem pretende atingir um alto nível de profissionalismo.

Em um mundo competitivo, onde um bom marketing pessoal pode ser a senha para o sucesso, há necessidade da competência técnica, aliada às competências comportamentais e emocionais, que incluem relações interpessoais mais enriquecedoras e sustentáveis.

Objetivo da mensagem: **Se fazer entender**

A COMUNICAÇÃO EFICAZ FORTALECE O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E PORTANTO, FACILITA A ATUAÇÃO DO LÍDER

Para uma boa comunicação interpessoal, é necessário compreender alguns componentes críticos que distinguem claramente os bons dos maus comunicadores.

São eles:

1- AUTO-IMAGEM OU AUTOCONCEITO

Um dos componentes mais importantes que afeta a comunicação entre as pessoas é a sua auto-imagem, ou seja, a imagem que tem de si mesma e das situações que vivenciam.

Cada um tem um conceito de si mesmo: quem é, o que faz, o que representa, o que valoriza e no que acredita. E tem valores que através dos quais ele percebe, ouve, avalia e compreende todas as coisas.

A auto-imagem é o seu filtro individual frente ao mundo que o cerca; e conseqüentemente afeta a maneira como este se comunica com os outros.

2- SABER OUVIR

O ato de ouvir, naturalmente é algo muito mais complicado do que se pensa. O ouvinte eficaz não só escuta as palavras em si, como também seus significados subjacentes. Ele é capaz de ouvir nas entrelinhas, ou seja, aquilo que não é dito por palavras, aquilo que se expressa silenciosamente.

Ele interage com o interlocutor no sentido de desenvolver os significados e chegar à compreensão.

Escutar, sabendo ouvir, é uma aptidão que mantém as relações interpessoais mais próximas.

3- CLAREZA DE EXPRESSÃO

Ouvir de forma eficaz é uma habilidade necessária e negligenciada na comunicação, porém muitas pessoas consideram igualmente difícil dizer aquilo que querem, pensam ou sentem.

Frequentemente as pessoas presumem simplesmente que o outro compreende a sua mensagem, mesmo que sejam descuidadas ou confusas em sua fala. Esta suposição é uma das maiores barreiras para a comunicação.

4- CAPACIDADE PARA LIDAR COM SENTIMENTOS DE CONTRARIEDADE

Normalmente as pessoas não têm capacidade para lidar com sentimentos de contrariedade, ocasionando grandes curtos-circuitos na comunicação. Evitam confrontos por temerem os conflitos nas relações interpessoais.

Expor as emoções mesmo negativas não significa destruir relações.

5- TRANSPARÊNCIA

A capacidade de falar francamente a respeito de si mesmo é necessária à comunicação eficaz. Uma pessoa não pode ter boa comunicação com outra sem buscar a transparência nas comunicações.

Este processo é recíproco.

O comunicador eficaz é aquele que consegue criar um clima de confiança em que a abertura recíproca pode florescer. Confiança gera confiança.

Se numa equipe de trabalho os sentimentos dos membros são claros e

positivos (se existir simpatia, empatia e respeito mútuo, por exemplo), os relacionamentos tendem a ser produtivo, gerando participação, cooperação e envolvimento.

No entanto, se os sentimentos forem negativos (se existir antipatia, rejeição, medo, insegurança, por exemplo) os relacionamentos tendem a ser improdutivos, gerando afastamento, rivalidade e agressão física e/ou verbal.

Utilize as técnicas:

- **CCFF** – Compreensão, correção, flexibilidade e franqueza;
- **BBB** – Bom humor, bom senso e boa vontade.

ZIG-ZAG DA COMUNICAÇÃO = RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO

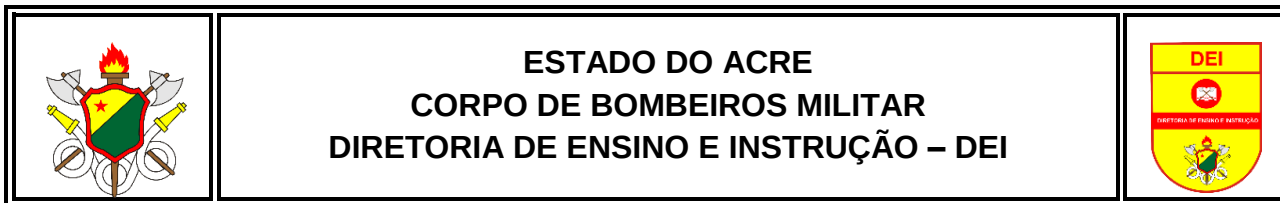
O que queria dizer	O que ainda não foi dito
O que foi dito	Ainda não foi ouvido
O ouvido	Ainda não foi compreendido
O compreendido	Ainda não foi aprovado
O aprovado	Ainda não foi aplicado
O aplicado	Ainda não foi continuado

Os ruídos na comunicação podem prejudicar o processo da comunicação e o relacionamento interpessoal.

TIPOS DE COMUNICAÇÃO

A LINGUAGEM DO CORPO

- ☐ Até 90% do conteúdo de uma mensagem é transmitido através do corpo.
- ☐ Rugas na testa – atenção.
- ☐ Olhos permitem contato ou controle.
- ☐ Nariz – Superioridade ou Submissão.
- ☐ Canto da boca



- Levantado – Satisfação
- Horizontal – Indiferença
- Baixo – Insatisfação

☐ Quanto mais próximo e mais aberto, mais chances de persuadir.

SABER OUVIR

A comunicação, em geral, consiste:

- ☐ **45% Saber ouvir**
- ☐ 16% ler
- ☐ 30% em falar
- ☐ 9% em escrever

Outras questões importantes:

- ☐ Saber perguntar
- ☐ Saber persuadir

COMUNICAÇÃO VERBAL - Oral ou Escrita (através de palavras escritas ou faladas).

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL - Expressão corporal e facial (através dos gestos e das atitudes, ou mesmo através do silêncio).

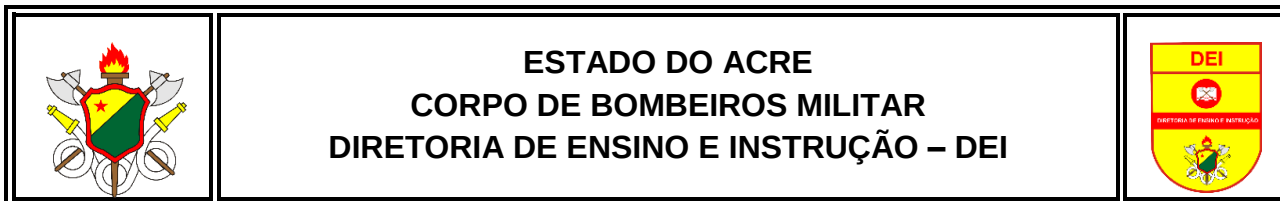
A expressão corporal demonstra nitidamente as experiências vividas pelas pessoas, sejam pelo comportamento, gestos, posturas ou pelas alterações fisiológicas (suor, tremor, empalhecimento ou ruborização).

A eficiência da comunicação passa pela coerência e harmonia entre o que está sendo dito e o gestual.

COMUNICAÇÃO EM EQUIPE - Nós somos do tamanho da comunicação que conseguimos estabelecer no meio em que atuamos. Ter a coragem para se comunicar é estar disponível ao contato social.

O sucesso do funcionamento de uma equipe ou um grupo está diretamente ligado com a eficácia da comunicação entre seus membros.

Não basta falar bem, utilizando corretamente as regras gramaticais. Há necessidade de muito mais! É preciso mobilizar nossos recursos internos e externos para facilitar a arte do diálogo, que não é um simples despejar de palavras, é ir ao encontro, é abster-se de julgamentos precipitados, dando chances para a troca



democrática de idéias, propiciando um clima de confiança e bem estar, utilizando a empatia na busca do processo de sinergia.

Ter consciência dessa imagem social faz parte da ação corajosa de quem busca uma comunicação plena.

MOTIVAÇÃO HUMANA

CONCEITOS

A importância da motivação e a compreensão do seu papel no comportamento humano podem ser estudadas através das diversas teorias e abordagens que se desenvolveram durante anos de estudos psicológicos.

Em resumo, a motivação orienta e direciona o comportamento, é a força que atua por trás de nossas necessidades básicas - fome, sede e sexo, por exemplo. E também é a força que vai atuar por trás das nossas outras necessidades, as psicossociais.

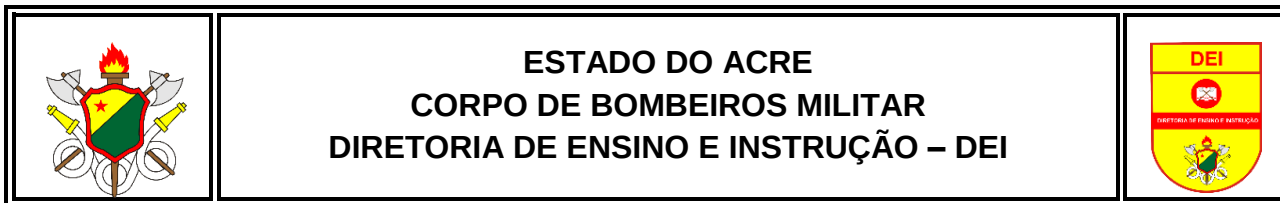
No início do século XX, por influência da teoria evolucionista de Charles Darwin, tornou-se comum classificar todos os tipos de comportamentos como instintivos. Desta forma, os estudiosos no assunto perceberam que esta teoria não explicava o comportamento humano, pelo contrário, os rotulava apenas.

A Teoria dos Instintos nos revela que para se qualificar como instinto, um comportamento complexo deve ter um padrão fixo numa espécie e não ser adquirido. Essa definição poderia ser coerente para algumas espécies, mas não a espécie humana.

O comportamento humano apresenta, na verdade, poucas características inatas porque a maioria das reações comportamentais do homem tem origem nos anseios psicológicos e, além disso, é adquirida durante sua vida.

Logo, compreendeu-se que a Teoria dos Instintos não pode explicar os motivos humanos que levam o homem a se comportar em seu meio ambiente.

Uma vez derrubada essa teoria para explicar a motivação, uma outra teoria se fortalece e vem substituí-la – A Teoria da Redução dos Impulsos. Ela procura explicar a idéia de que a necessidade fisiológica cria um estado psicológico que impulsiona o organismo a reduzir a necessidade. É a busca da homeostase, ou seja, o equilíbrio do organismo.



Por exemplo: Comendo ou bebendo saciaremos a fome ou a sede.

Não somos apenas impulsionados a reduzir nossas necessidades internas, mas também a reagir aos incentivos externos que nos atraem ou repelem - estímulos positivos e negativos. Por exemplo: Quando se sente sede, esta necessidade fisiológica interior nos leva a procurar algo para beber, mas reagimos aos incentivos externos quando escolhemos, por exemplo, um refrigerante gostoso ou um suco, no lugar da água.

Então, um impulso pode nos levar a reduzir nossas necessidades internas, energizando e orientando nosso comportamento. Também os incentivos externos funcionam como estímulos positivos ou negativos para este comportamento.

No entanto, a teoria dos impulsos nos diz que alguns comportamentos motivados, em vez de reduzirem uma necessidade fisiológica ou atenuarem a tensão, aumentam a excitação. Com o excesso de estimulação, acabamos nos sentindo estressados e procuramos uma maneira de diminuir a excitação.

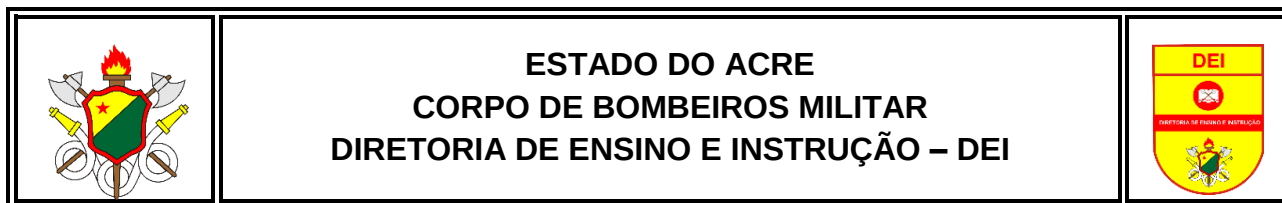
Por exemplo: O BM faz o curso de formação de Sargentos para atender as necessidades e incentivos externos, com isso busca caminhos que através de estímulos o direciona ao crescimento na sua carreira - pelo dinheiro, pela segurança, pela auto-estima, pela realização pessoal e tantos outros motivos que possam estar presentes.

A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW



Segundo Abraham Maslow, dentro de todo ser humano existe uma hierarquia de necessidades (veja pirâmide acima). As primeiras três são necessidades da carência, porque devem ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros. As duas últimas são as necessidades do crescimento porque estão relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa. À medida que cada uma dessas necessidades é substancialmente satisfeita, a necessidade imediatamente superior se torna dominante.

- **Necessidades fisiológicas** – Estão relacionadas às necessidades básicas. Fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência.
- **Necessidade de segurança** – Está relacionada também a aquisição de bens materiais; pode haver uma necessidade de auto expressar-se através dos bens. Segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais.
- **Necessidade de pertencimento/afiliação** – Necessidades que as pessoas têm de unirem-se uns aos outros e identificar-se com um grupo determinado. Os vínculos sociais e a cooperação em grupos também possibilitam o aumento do índice de sobrevivência no mundo. Interação social, afeição, companheirismo e amizade.
- **Necessidade de aceitação social** – Muito do nosso comportamento social visa a aumentar nossa afiliação, nossa aceitação e inclusão social. Para conquistar amigos e estima, controlamos nosso comportamento, na



esperança de criar as impressões certas. Auto-respeito, amor próprio, autonomia, realização, status, reconhecimento e consideração.

- **Necessidade de poder** – Necessidade de dirigir outras pessoas. Está relacionada com o desejo de aquisição, realização e conquistas para a auto-realização. Crescimento e auto-satisfação.

ASPECTOS FISIOLÓGICOS, PSICOLÓGICOS E DE REALIZAÇÃO NA MOTIVAÇÃO

Aspectos fisiológicos:

A fome, no homem, por exemplo, vemos refletida a interação da fisiologia (do organismo) e da aprendizagem. No entanto, há mais do que isso na fome, pois há pessoas que reagem mais as sugestões externas de comida, enquanto outras sofrem de distúrbios alimentares (anorexia, bulimia).

O homem quando está sobre privação alimentar sofre efeitos significativos demonstrando-se apático e alienado. A fome excessiva durante a infância pode lesionar e dificultar o amadurecimento do sistema nervoso, causando danos irreparáveis; assim como durante o período embrionário fatalmente dificultará a formação saudável do sistema nervoso central.

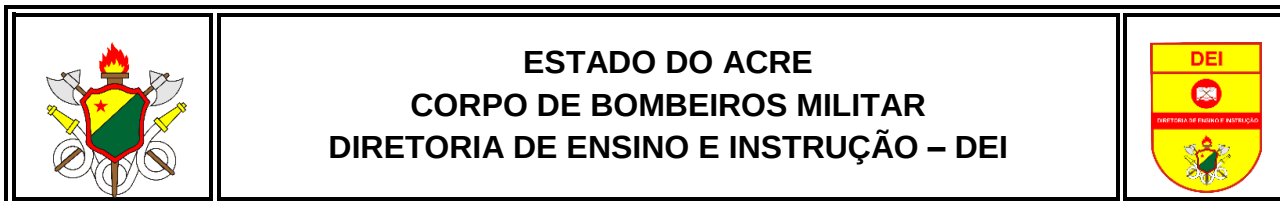
As mudanças na química do organismo também afetam a fome, a sede, o sexo e as preferências de gosto. As emoções são capazes de alterar a fisiologia do corpo.

Por exemplo: As pessoas ansiosas não perdem a sensação de fome depois das refeições. Normalmente precisam de alimentos doces ou ricos em carboidratos, para aumentar o nível de serotonina, um neurotransmissor que tem efeitos calmantes.

As pessoas extremamente ansiosas normalmente sofrem de ejaculação precoce.

O sexo tem um motivo de base fisiológica, mas é mais afetado pela aprendizagem e pelos valores pessoais.

Na maioria dos mamíferos, a natureza sincroniza o sexo com a fertilidade de maneira impecável. A fêmea se torna sexualmente receptiva "no cio" quando a produção do hormônio feminino estrogênio atinge o auge na ovulação. Os



hormônios não controlam da mesma maneira o comportamento sexual humano, que respondem muito mais por estímulos e incentivos externos.

Aspectos psicológicos:

A ansiedade de comer estimula o estado fisiológico - química do corpo – que é atraído pelas reações adquiridas por incentivos externos.

Os incentivos externos, as preferências também são determinadas pela cultura.

Por exemplo: Os Hindus não tocam em carne de vaca, mesmo que passem fome.

As emoções, entre elas, a raiva, o amor, a insegurança, o medo, a vergonha e especialmente a auto-estima, são um dos grandes motivos psicológicos que afetam o comportamento humano.

O homem posto sobre privação alimentar sofre de super excitação com relação à comida; uma vez obcecado, conversa, sonha, lê e guarda tudo a respeito. Enquanto isso vai perdendo o interesse por outras atividades sociais.

A psicologia da motivação sexual procura descrever e explicar os comportamentos sexualmente motivados e tratar os distúrbios sexuais.

A biologia nos informa que "os hormônios sexuais tem dois efeitos: controlam o desenvolvimento das características sexuais masculinas e femininas e (especialmente em animais não humanos) ativam o comportamento sexual".

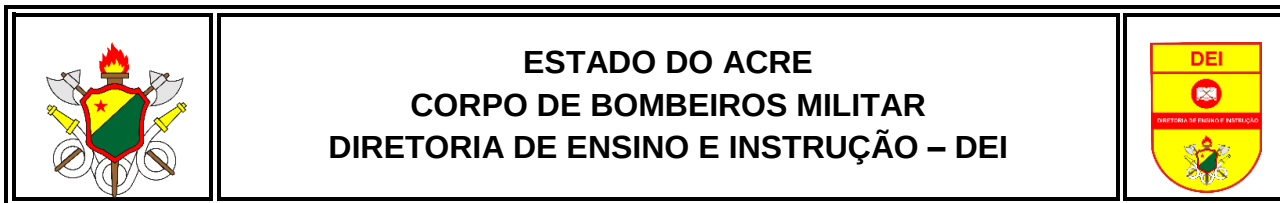
Logo, a interação entre hormônios (testosterona e estrogênio) e os estímulos psicológicos para a motivação sexual são indispensáveis para o comportamento sexual humano.

Por exemplo: O homem não é atraído pelos estímulos fisiológicos da mulher, o cio; mas sim, pelos incentivos externos, o jeito do corpo, o rosto, o charme, etc.

Aspectos de realização:

Com as necessidades básicas atendidas, os seres humanos também sentem se motivados, em graus variados, a demonstrar competência e a alcançar objetivos, como foi demonstrado acima.

Há motivos que parecem não satisfazer qualquer necessidade física. Por



exemplo: Quanto mais dinheiro tem, mais quer ganhar.

Quanto mais realizamos, mais queremos realizar.

As pessoas com forte necessidade de realização são mais persistentes. Em contraste, que não apresentam essa necessidade, não persistem nos seus objetivos. Pessoas que foram motivadas quando crianças na maioria das vezes tiveram pais que estimulavam sua independência desde cedo, com elogios e recompensas por seus sucessos. Com isso aprendem a associar realização com emoções positivas e a própria competência e esforço.

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

Em qualquer situação da vida do homem, haverá sempre dois tipos de motivação para a realização de uma tarefa: **A Motivação Intrínseca e a Motivação Extrínseca.**

A motivação intrínseca é o desejo de ser eficiente e de desempenhar um comportamento por si mesmo. As pessoas com motivação intrínseca encaram o trabalho ou a diversão com prazer e interesse.

A motivação intrínseca estimula a realização.

Como despertar a motivação intrínseca?

Evitando sufocar o senso de autodeterminação das pessoas com recompensas extrínsecas de forma exagerada. Recompensas exageradas prejudicam o interesse intrínseco.

A motivação extrínseca é procurar recompensas externas e evitar punições.

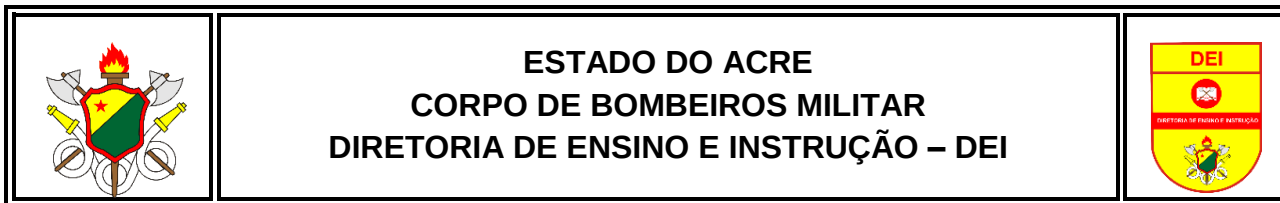
Um líder estará sempre preocupado em comandar atendendo a realização do trabalho e a satisfação das pessoas de maneira tal que aumente a motivação.

Os líderes eficientes cultivam a motivação intrínseca, prestam atenção às motivações das pessoas, fixam objetivos e escolhem um estilo de liderança apropriada para cada grupo.

As recompensas extrínsecas podem ser utilizadas para determinar os comportamentos, como ex:

Para controlar – "Se fizer isso, ganhará aquilo...".

"Caso quebre esse galho pra mim, lhe facilitarei em...".



Para informar ou reforçar – "Foi sensacional... parabéns".

"Você é realmente muito bom no que faz".

CICLO MOTIVACIONAL:

Aspectos importantes:

- Um estímulo direciona uma necessidade **motivando** para a obtenção de algum objetivo;
- O comportamento apresentado é voltado para alcançar o objetivo;
- A realização do objetivo propriamente dita;
- Novos estímulos surgem para motivar o comportamento humano e movimentá-los para novas realizações.

Atuação dos motivos podem:

Cooperar: Um estímulo pode cooperar com outros estímulos motivando o indivíduo a buscar novas e maiores realizações. Por exemplo: Um homem pode trabalhar para ganhar dinheiro (motivo). Com que objetivo? Para comprar o que deseja ou porque precisa sustentar sua família.

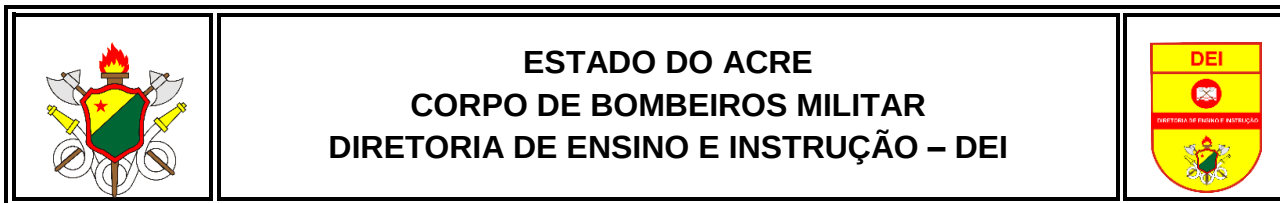
Conflitar: O conflito é um processo natural, comum a todas as sociedades e grupos. As emoções podem influenciar o comportamento motivacional do indivíduo dificultando a busca da realização dos objetivos. Por exemplo: Um homem pode querer encontrar um novo emprego para ganhar mais dinheiro (motivo). Para que? Para ter uma vida mais tranquila. No entanto, ele tem medo de fracassar e da responsabilidade que assumirá.

O conflito pode servir como um dos motores do desenvolvimento pessoal e da evolução social, gerando oportunidades para aprender a partir dele e para se adaptar as diferenças e diversidades que caracterizam a sociedade.

TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Consciente: É a motivação que você sabe e entende que está lhe impulsionando para agir.

Inconsciente: Você não sabe, não compreende o que o leva a agir.



Em longo prazo: caracteriza-se pela persistência em realizar objetivos que estão no futuro mais distante, longe de serem alcançados; uma das dificuldades é vencer as resistências iniciais e dispor de energia para alcançá-los.

Em curto prazo: caracteriza-se pela intenção em vencer os empecilhos que freqüentemente surgem no caminho. Esse comportamento ajuda a estar periodicamente motivado. A pessoa administra melhor sua tarefa e encontra energia suficiente para "derrubar os muros". Cada etapa vencida traz a experiência e o sentimento de vitória, conseqüentemente reforça a motivação em longo prazo, deixando os objetivos cada vez mais próximos - o que antes era percebido como distante e até inalcançável.

Por exemplo: O método utilizado pelos Anônimos (AA, NA, etc.).

FRUSTRAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Nem sempre a **satisfação** das necessidades é obtida. Pode existir alguma **barreira** ou **obstáculo** ao alcance da satisfação de alguma necessidade.

Toda vez que alguma satisfação é bloqueada por alguma barreira, ocorre a frustração. Havendo frustração a tensão existente não é liberada por meio de descarga provocada pela satisfação. Essa tensão acumulada no organismo mantém o estado de desequilíbrio.

O CICLO MOTIVACIONAL pode ter outra solução além da satisfação da necessidade ou da frustração, a **COMPENSAÇÃO** ou **TRANSFERÊNCIA**.

Ocorre a compensação (ou transferência) quando o indivíduo tenta satisfazer alguma necessidade impossível de ser satisfeita por meio da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva.

A fome só se satisfaz com alimentação, a sede somente com a ingestão de líquidos, se estes são os motivos a serem satisfeitos. Para as necessidades psicológicas e de auto-realização os objetivos são mais flexíveis e possibilitam transferência e compensações.

A necessidade de prestígio, por exemplo, pode ser satisfeita pela preeminência social, sucesso profissional, poder do dinheiro ou ainda pela conduta atlética.

Toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento, porém, quando uma necessidade não é satisfeita dentro de algum tempo razoável, ela

passa a ser um motivo frustrado.

MOTIVANDO EQUIPES

Para mostrar uma equipe é importante que o líder avalie as motivações do seu pessoal e possa ajustar a eles seu estilo administrativo:

- Desafie os subordinados que valorizam a realização a tentar coisas novas e a demonstrar excelência. Dê aos que valorizam o reconhecimento a atenção que desejam.
- Coloque os que valorizam a afiliação numa unidade que tenha um sentimento de família e na qual as decisões sejam compartilhadas.
- Motive os que valorizam o poder com competição e oportunidade para um sucesso triunfante.

Iniciativas diferentes para pessoas diferentes, mas para cada uma, uma maneira de motivar.

É importante observar que objetivos definidos, específicos, servem para orientar a atenção, promover o esforço e estimular estratégias criativas.

Quando as pessoas da equipe encontram um objetivo razoável, o fato de alcançá-lo ou não tem um impacto na própria auto-avaliação. Ou seja, para motivar o aumento da produtividade, os líderes eficientes trabalham com as pessoas para definir objetivos explícitos e obter compromisso, fornecendo depois feedback (retorno) sobre o trabalho.

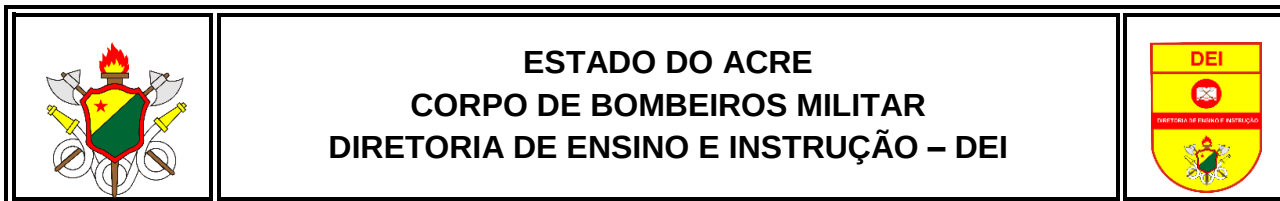
Moral é um conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível.

O moral é uma decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não-satisfação das necessidades dos indivíduos.

Como o moral está intimamente relacionado com o estado motivacional, na medida em que as necessidades dos indivíduos são satisfeitas pela organização, ocorre uma elevação do moral, enquanto, na medida em que as necessidades dos indivíduos são frustradas pela organização, ocorre um abaixamento do moral.

Via de regra quando o moral está elevado é porque as necessidades individuais encontram meios e condições de satisfação.

Quando o moral está baixo é porque as necessidades individuais encontram barreiras Internas ou externas que Impedem sua satisfação e provocam a frustração.



Moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse. Identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso positivo em relação ao trabalho e geralmente em paralelo a uma diminuição dos problemas de supervisão e disciplina.

O moral elevado desenvolve a colaboração, se apóia em uma base psicológica onde predomina o desejo de pertencer e a satisfação de trabalhar em grupo.

Depende invariavelmente do clima de relações humanas que se desenvolve dentro de uma organização, principalmente quando a organização formal permite um adequado entrosamento com a organização informal, bem como quando as comunicações são de boa qualidade e o nível de supervisão é satisfatório.

DINÂMICA DE GRUPO

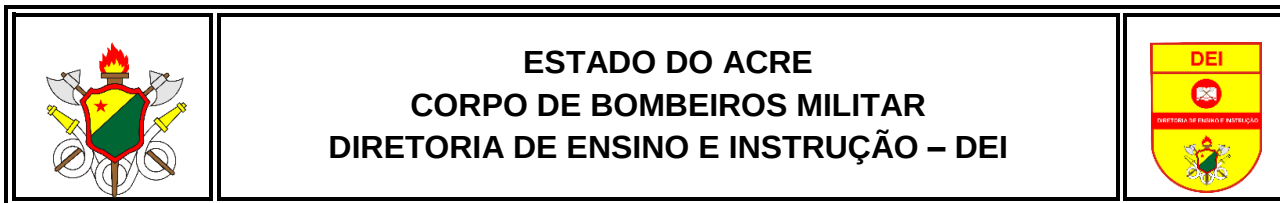
A vida moderna tem exigido das pessoas freqüente participação grupal, seja no ambiente da família, da escola, da empresa ou nas diversas atividades do ser humano. Ao mesmo tempo a educação tradicional, da qual somos produto, de forma geral, estimula o desempenho individual, prejudicando a carreira do indivíduo, pois a maioria das empresas procura um outro perfil profissional.

Saber conviver em grupo, e mais do que isso, ser capaz de mobilizar os esforços das pessoas para um trabalho em grupo, num clima de abertura, honestidade e confiança é uma das habilidades mais requisitadas ao profissional contemporâneo, independente de sua formação acadêmica.

UM POUCO DE HISTÓRIA

Um dos precursores da utilização de dinâmicas foi Kurt Lewin, psicólogo social alemão, que desenvolveu nos Estados Unidos pesquisas no comportamento humano de pequenos grupos, como estudantes, escoteiros e emigrantes. Seu interesse centrou-se em pequenos grupos, analisando as variações de coesão, padrões, motivação, participação, processo decisório, produtividade, preconceitos, tensões e formas de coordenar um grupo.

Quando Kurt Lewin utilizou a expressão dinâmica, tinha como objetivo pesquisar os grupos e comprovar que as pessoas podem adquirir comportamentos novos através da decisão em grupo, em substituição aos métodos tradicionais.



A expressão Dinâmica de Grupo surgiu pela primeira vez num artigo publicado por Lewin, em 1944, onde tratava da relação entre teoria e prática em psicologia social. Afirmava que para se trabalhar com grupos é preciso conhecer a natureza e funcionamento dos grupos bem como a relação indivíduo com grupo e do grupo com a sociedade.

Lewin também atentou para as barreiras culturais e as estruturas de poder que estamos envolvidos. Para ele, o indivíduo é dinamicamente um sistema relativamente fechado, e se abre pela reciprocidade com o meio.

Dynamis é uma palavra grega que significa **força, energia, ação**.

O GRUPO

O grupo surgiu pela necessidade de o homem viver em contato com os outros homens. Nesta relação homem / homem, vários fenômenos estão presente; comunicação, percepção, afeição, liderança, integração, normas e outros. À medida que nós nos observamos na relação Eu/Outro surge uma amplitude de caminhos para nosso conhecimento e orientação.

Cada um passa a ser um espelho que reflete atitudes e dá retorno ao outro, através do feedback. Para encontrarmos maior crescimento, a disponibilidade em aprender se faz necessária. O que seria essa disponibilidade em aprender?

“Só aprendemos aquilo que queremos e quando queremos”.

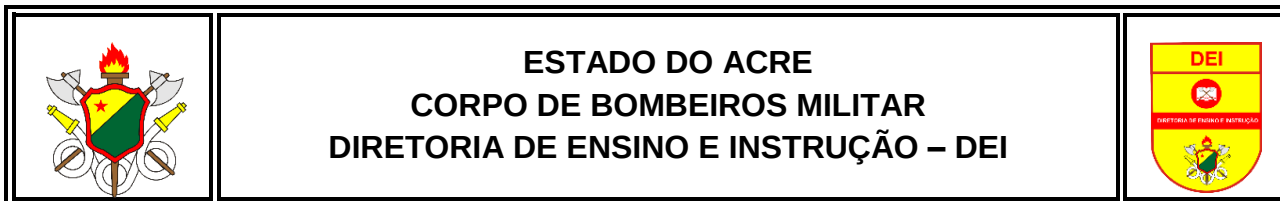
Nas relações humanas, nada é mais importante do que nossa motivação em estar com outro, participar na coordenação de caminhos ou metas a alcançar.

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

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

O ENCONTRO COM O OUTRO

Como é possível que essa necessidade do encontro seja muitas vezes reprimida, por receio, medo, ansiedade, competição, nas relações homem-



homem? Como podemos nos conhecer, se corremos léguas do nosso semelhante? Que referência teremos se vivermos nesse afastamento? Quem somos nós sem o outro?

Muitas questões podem e devem ser levantadas, para o nosso conhecimento como pessoa, que necessita como condição básica, de relacionar-se com o mundo.

A primeira etapa na percepção de uma pessoa é formar uma “impressão” acerca de outrem. Através dessa impressão, dirigimos o nosso comportamento interpessoal.

A nossa conduta em relação a ela depende, pois, da experiência que tivemos com ela. Como ela se demonstrou na relação conosco. O comportamento (atitude, conduta) das pessoas é o que nos leva a percebê-las e julgá-las.

É bom lembrar, contudo, que todos nós temos “pontos cegos” na percepção e “atalhos no modo de pensar”, o que causa uma imagem distorcida da realidade e imprecisa das pessoas que nos cercam.

Assim, o percebedor antes de compreender o outro, encaixa-o, rotula-o, através de um estereótipo, e por causa desse julgamento “congelado” passa a interagir deturpadamente com o **outro**.

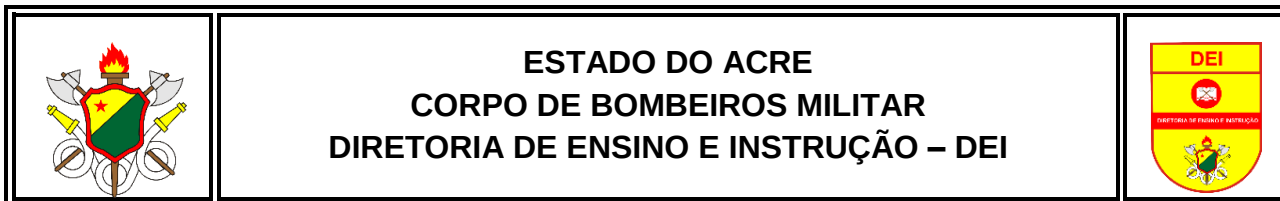
Desta forma, por conta destas possíveis percepções distorcidas, devemos no trato com o outro, sermos claros, fiéis as nossas próprias idéias, e principalmente nos policiarmos quanto o nosso temperamento e ações impensadas.

Viver em comum exige, de modo geral, uma constante revisão de nosso comportamento. Isto pode ser feito através de uma “auto-análise”, pois só assim corrigiremos certas atitudes e evitaremos certas reações. Para o indivíduo viver em sociedade precisa de um aprendizado, treinamento e naturalmente conhecer seu grupo e todos os fatos de ordem psicológica que possa garantir sua permanência neste mesmo grupo. É importante observar, sobretudo, que devemos ser coerentes com nós mesmos.

Os indivíduos que nos cercam determinam o que fazemos e o que somos.

Cada grupo apresenta exigências diferentes, necessidades distintas, cada indivíduo resiste de um modo diferente às pressões coletivas.

O grupo influencia cada indivíduo, assim como cada indivíduo influencia o grupo.



Todo grupo apresenta normas e funções que devem interagir com os indivíduos (membros) para o desenvolvimento social e cultural correspondente.

Determinar o que desejamos do grupo ou o que o grupo quer de nós não é uma tarefa fácil. Por isso devemos tornar essas coisas claras e de forma bem objetiva, determinando objetivos e tarefas a serem realizadas de forma simples. Através do processo de socialização os indivíduos aprendem atitudes, posturas comportamentais específicas de cada grupo.

PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

Processo pelo qual um indivíduo, membro do grupo aprende os valores do sistema, as normas e o comportamento adquirido como modelo pela sociedade, organização ou grupos onde está incluído.

E a cada grupo que esteja inserido, o indivíduo se defronta com normas, valores e comportamentos distintos que dependerá do grupo.

A imposição de normas de comportamento, respeito e obediência pelas normas e pelos valores do grupo seguem uma estrutura e uma normatização que impedem que o indivíduo desvirtue determinadas linhas de comportamento. O fato de assimilar que as normas não são "imposições", mas consequência lógica da vida em sociedade facilita a troca de experiências e os relacionamentos interpessoais no grupo.

Um bom desenvolvimento pessoal, através de diferentes grupos, contribui para um ótimo desenvolvimento social e cultural do indivíduo, que interage com outros em ambientes distintos.

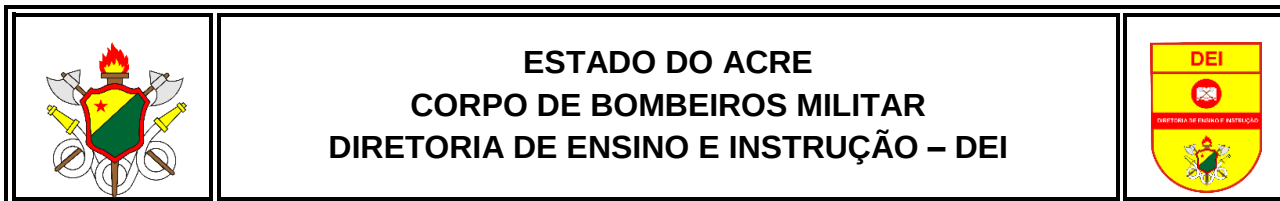
É importante definir o que significa Grupo e Equipe:

Grupo é um conjunto de pessoas que interagem movidos por um fim comum a todos; é uma reunião de coisas, pessoas ou objetos com um motivo comum, que não o de realizar uma tarefa ou trabalho, de forma produtiva.

Para Durkheim “grupo é uma reunião de indivíduos que possui unidade interna e não simplesmente um aglomerado de gente”.

Equipe significa um grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa de trabalho juntas e de forma harmoniosa, voltadas ao mesmo objetivo.

Embora as duas palavras signifiquem reunião de pessoas, o sentido é



diferente. É fundamental para uma equipe o entrosamento dos seus membros, o sentido de coletividade, o gerenciamento do conflito e a execução das tarefas de cada um.

Fatores que favorecem ao trabalho de equipe:

- Cooperação
- Organização
- Comprometimento
- Planejamento
- Incentivo
- Respeito
- Disponibilidade
- Conhecimento
- Poder de negociação
- Compreender as limitações - as próprias e do outro.
- Entre outros

Fatores que desfavorecem ao trabalho de equipe:

Além da ausência de todos os fatores desfavoráveis

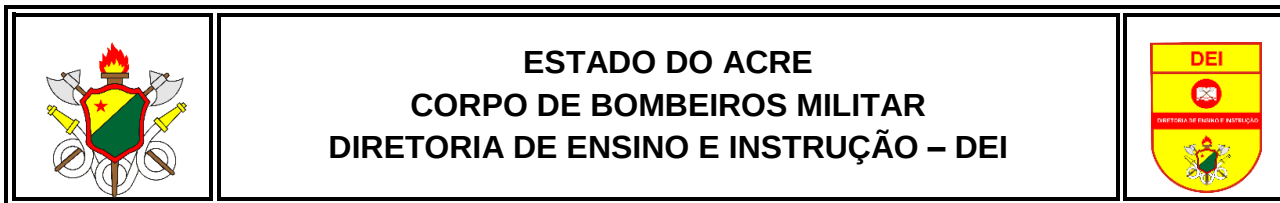
- Os conflitos não gerenciados
- Falta de tempo
- Falta de interesse o
- Objetivos não comuns a todos.

Tipologia e funções dos grupos:

1. **Grupo primário:** Composto pela família, pelos grupos de amigos, pelo conjunto de vizinhos, pelos companheiros de trabalho.

Apresenta alto nível de comunicação pelo caráter diário e frequente.

2. **Grupo secundário:** é de natureza profissional, religiosa, sindical, etc. A comunicação não é direta e tem alguns períodos fixos de relação; é um grupo que pode ser utilizado para um fim concreto e específico - apresenta características de equipe.
3. **Grupo formal:** De estrutura definida, com normas específicas e concretas. Conta



com normas determinadas que se destinam ao seu bom funcionamento.

- 4. Grupo informal:** Carece de estrutura organizativa definitiva: forma-se por proximidade e interesse comuns. A formação deste tipo de grupo é, em muitos casos, espontânea e não está sujeita a nenhuma implicação a produtividade da equipe é importante:

TRABALHANDO EM EQUIPE

Para melhorar o desempenho e aumentar a produtividade da equipe é importante:

- Levantar fatores: técnico, político, psicológico, sociológico, jurídico, financeiro/ econômico;
- Definir claramente papéis, perfis, metas e normas;
- Ressaltar os conhecimentos - "informação é poder";
- Verificar se o objetivo geral onde a equipe está inserida é compatível com os objetivos individuais;
- Fazer com que haja interdependência e sintonia com os indivíduos;
- Obter o comprometimento das pessoas - lidere pelo exemplo;
- Evitar votação para resolver um problema, para não ter perdedores e ganhadores;
- Reconheça um bom desempenho, estimulando e motivando;
- Compartilhar as responsabilidades;
- Realizar periodicamente avaliações;
- Analisar a situação de forma geral;

- As seis palavras mais importantes de um líder:

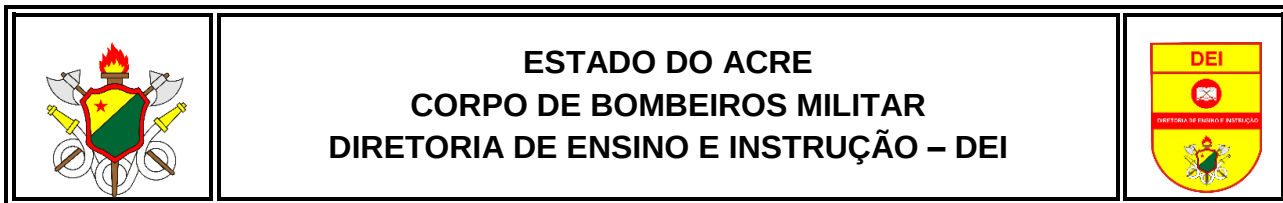
“Admito que o erro foi meu”

- As cinco palavras mais importantes:

“Você fez um bom trabalho”

- As quatro palavras mais importantes:

“Qual a sua opinião?”



- As três palavras mais importantes:

“Faça por favor”

- As duas palavras mais importantes:

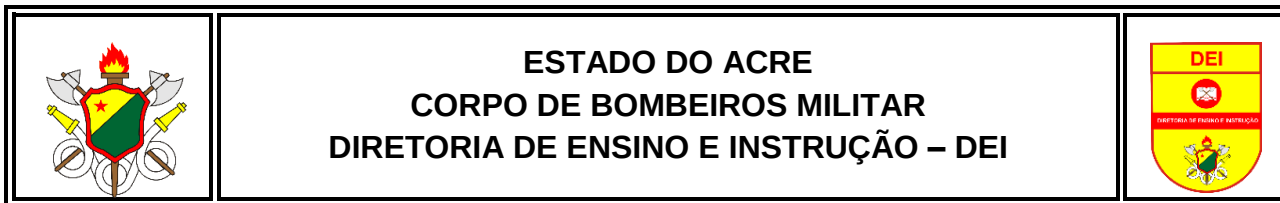
“Muito obrigado”

- A palavra MENOS importante:

“Eu”

- A palavra MAIS importante:

“Nós”



REFERÊNCIAS

AMERICAN, Scientific, Revista de Psicologia, psicanálise, Neurociências e Conhecimento viver mente e cérebro. SP, Duetto Editora, 2004.

ANTUNES, Celso. Manual de Técnicas de DG de Sensibilização de Ludopedagogia. RJ, 12ª edição, Vozes, 1997. 4 – HUNTER, James. O monge e o Executivo, 3ª ed., SP, Sextante, 2004.

CHIAVENATO, Idelberto , Introdução à Teoria Geral da Administração. 4ª Edição, SP, MAKRON BOOKS.1993. 2 - FARIA, Albino Nogueira de, Chefia e Liderança . RJ, LTC, 1982.

COSTA, Eliana Porangaba. Técnicas de Dinâmica facilitando o trabalho com grupos. RJ, Ed Wak, 2002.

FADIMAN, James e FRAGER, Robert, Teorias de Personalidade. SP, Harbra Editora, 1979.

GONÇALVES, Ana Maria e PERPÉTUO, Susan Chiocle. Dinâmica de grupo na formação de Lideranças. RJ, 8ª edição, DP&A, 2002.

PRINCÍPIOS DE CHEFIA, Manual de campanha básico do Ministério do Exército. RJ, 1ª edição, 1953. 10- BIRCH, Paul, Coleção Instant – Liderança RJ. Quarlitymark Editora, 2003.

SENNA, Márcio Gomes – Cap BM QOC/93, Monografia do Curso Superior de Aperfeiçoamento de Bombeiro Militar – Chefia e Liderança um novo enfoque para o século XXI. RJ, 2003.

TATAGIBA, Maria Carmem e FILÁRTIGA, Virgínia, Vivendo e aprendendo com grupos. RJ, 2ª edição, DP&A, 2002.

TUZ, Sun, A arte da Guerra. RJ/SP, Record, 24ª edição, 2001.