Centro Reichiano de Psicologia Corporal
Curso de Formação em Psicologia Corporal Reichiana

Relato de Experiência
sobre
Desenvolvimento de Grupos

Maria Lúcia Rocha Costa
Junho/2002

MARIA LÚCIA ROCHA COSTA

RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE
DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS

Relato de Experiências apresentado ao Centro Reichiano de Psicologia Corporal como parte integrante dos requisitos necessários à obtenção do título de Terapeuta Corporal Reichiano.

Orientadora: Sandra Volpi

Centro Reichiano de Psicologia Corporal
Curitiba/Brasil
Junho/2002

INTRODUÇÃO

Uma das características mais marcantes destes novos tempos é a extrema velocidade das mudanças e inovações que a cada dia ocorrem ao nosso redor. São tantas e tão rápidas, que já foram criadas frases paradoxais para representar esse fenômeno: "se funciona, está obsoleto...". E, assim, as pessoas deixam de comprar o computador novo, pois daqui a um mês estará ultrapassado ... Provavelmente, a esmagadora maioria das utilidades, dos equipamentos, máquinas e bens que hoje são utilizados no dia-a-dia dos indivíduos e que facilitam sobremaneira a obtenção de melhor qualidade de vida para todos foi gerada, desenvolvida e disponibilizada há menos de 50 ou 60 anos. E são tão variados que, dificilmente haverá capacidade financeira, espacial ou temporal para o usofruto de todos eles, em sua plenitude ...

Se no cotidiano de cada um as coisas acontecem desse modo, na vida das organizações a situação é paradoxalmente bem diferente. Quantas idéias, propostas ou práticas realmente inovadoras aparecerem no campo da Administração, Gerência, Comunicação e Relações Humanas nos últimos 10 ou 20 anos? Praticamente, nenhuma! ... Tudo o que se fez nas organizações é uma comportada e bem-intencionada repetição de velhas fórmulas, velhos modelos e velhos projetos, todos eles cuidadosamente maquiados e redesenhados com o esmero e a sofisticação que a tecnologia hoje oferece. Com pouca inovação e nenhum risco...

Em recente estudo, a conceituada publicação Harvard Business Review chega a uma pequena lista de Nove Idéias e Práticas que realmente significaram algo de importante e novo, no campo da Administração e Gerência, no século XX. Essas idéias são as seguintes:

1. *Descentralização* (1924) - a Du Pont resolveu quebrar a estrutura rígida hierárquica vigente, implantando um modelo multidivisional mais flexível.

2. *Administração Participativa* (1927) - Mary P. Follet, na mesma linha, deu cara nova ao modelo gerencial autoritário, adotando o "Poder com", ao invés de "poder sobre".

3. *Relações Humanas* (1929) - Elton Mayo inovou a relação trabalho/homem com suas conhecidas experiências em Hawthorne, sobre a influência do "Relacionamento" e do "Grupo", na produtividade final.

4. *Hierarquia das Necessidades* (1942) - Abraham Maslow mostrou como se desenvolvem as necessidades básicas do homem e o papel das organizações no atendimento das mesmas.

5. *Análise de Portfólio* (1950) - Harry Markowitz chamou a atenção sobre os riscos que fazem de um projeto de investimento e os cuidados que devem ser tomados em sua contratação.

6. *Formação de Conglomerados* (1952) - A Rayal Little Corp. inicia a formação de Conglomerados, com a compra de empresas diversificadas.

7. *Educação Gerencial* (1958) - A Fundação Ford e Fundação Carnegie criam as Escolas de Gestão para Desenvolvimento e Formação de Gerentes.

8. *Teoria Y* (1961) - Douglas McGregor colocou em discussão os conceitos básicos sobre a natureza humana, defendendo a posição de que o homem é naturalmente bom e honesto e, se bem tratado, responde positivamente, com responsabilidade e resultados.

9. *Agency Theory* (1971) - Michjael Jensen e William Meckling chamaram atenção sobre as divergências de interesses que podem ocorrer entre Gestores e Acionistas de uma empresa.

Como se vê, diante da multiplicidade de opções tecnológicas que cercam a humanidade e que aparecem a cada momento, a Ciência da Administração mostra-se extremamente modesta naquilo que gerou de realmente novo, no século XX. Nota-se também que os analistas da Harvard Business não consideram como relevante ou qualitativamente significante nenhuma das inúmeras técnicas administrativos, gerenciais, grupais e inter-grupais que ultimamente têm invadido as empresas e organizações, tais como: Círculos da Qualidade, Liderança Situacional, Qualidade Total, Reengenharia, Downsizing, Empowerment, 5S, Gestão por Competências, Equipes Auto-Gerenciáveis, etc.

Todas essas idéias e práticas provavelmente não foram consideradas pela revista porque, no fundo, somente trazem uma roupagem nova para velhos modelos e porque, isoladamente, como geralmente são aplicadas, não conseguem proporcionar saldos qualitativos no resultado das empresas.

Apesar dessa pouca produção de idéias e práticas administrativas e gerenciais, os profissionais de Recursos Humanos podem se sentir relativamente felizes pois, na modesta lista da Harvard, existem seis itens que, prioritariamente, dizem respeito ao mundo e ao papel de Recursos Humanos: Descentralização, Administração Participativa, Relações Humanas, Hierarquia das Necessidades, Educação Gerencial e Teoria Y.

Assim, se nos últimos 100 anos o mundo inovou tão pouco na Administração e na Gestão, pode-se reconhecer com certo orgulho que, em pelo menos 67% desses casos, a Função Recursos Humanos está diretamente envolvida.

Diante desse perfil, torna-se óbvio que a Função Recursos Humanos teve, e sempre terá, um papel no sistema organizacional, desde que se volte para o negócio e para os resultados globais, de acordo com a missão maior das organizações. Saindo do seu isolamento e do seu "miopismo" funcional, poderá tornar-se o elo aglutinador e propulsor dos potenciais e contribuições das demais funções, através de uma ação facilitadora e catalisadora de todo um conjunto de práticas e idéias inovadoras da Administração, no sistema das relações administrativas, comportamentais, tecnológicas, processuais e ambientais, que constituirão o dia-a-dia globalizado e complexo da empresa do futuro.

Como parte de um sistema vivo que se alimenta de um contínuo processo de trocas com o meio ambiente, a Função Recursos Humanos só conseguirá contribuir adequadamente para o atingimento da missão organizacional da empresa do Terceiro Milênio à medida que for sustentada por práticas inovadoras como as anteriormente listadas, desenvolvidas, porém dentro de uma nova abordagem, mais globalizada, mais integrada, mais criativa e mais voltada para os resultados, tendo como alicerces os fundamentos básicos atitudinais típicos do novo cenário organizacional, conforme abaixo:

As seis práticas inovadoras do século XX, que dentro de ser uma renovada visão globalizada e de negócio continuam a ser essenciais para a Empresa do Terceiro Milênio, constituem colunas sustentadoras do conjunto organização/atingimento de sua missão/contribuição da Função Recursos Humanos.

Os alicerces que enraízam e estruturam a base de todo o conjunto são cinco maneiras essenciais pelas quais os profissionais de RH adicionam valor a uma organização: agindo como treinador, arquiteto, designer, facilitador e líder da transformação e mudança.

Para aliar teoria e prática, estaremos trazendo um *Caso Prático* sobre a atuação da autora desta monografia no Papel de *Treinadora* e *Facilitadora* de Mudanças, desenhando e implantando um *Programa de Desenvolvimento de Equipes*, em uma indústria brasileira de Perfumaria e Cosmético, localizada em Curitiba/Brasil.

Na primeira parte deste trabalho, estaremos tratando de conceituar, trazendo as bases que sustentam todo o trabalho: conceitos sobre o Papel de um profissional de Recursos Humanos como Treinador e Facilitador de Equipes e sobre o Processo da Dinâmica de um Grupo.

Na segunda parte e com a finalidade de oferecer maior entendimento da realidade e da cultura organizacional da empresa onde se realizou o trabalho, será relatada a história da empresa, estrutura, funcionamento, bem como políticas e práticas de RH vigentes.

Na terceira parte, serão abordados sobre aspectos práticos e resultados obtidos com o *Programa de Desenvolvimento de Equipes*, ação de RH essa que existe há três anos e, é aplicado de forma contínua, com o objetivo de levar profissionais de todos os níveis e de todas as áreas da empresa à ampliação do autoconhecimento, integração, estreitamento das relações e ampliação do nível de comunicação interna.

Trata-se de um relato de uma rica experiência e de um fantástico aprendizado como profissional que vem atuando desde o ano de 1999 como facilitadora de todo o *Programa de Desenvolvimento de Equipes* junto a 15 (quinze) executivos e 250 (duzentos e cinqüenta) componentes da Diretoria Comercial de uma indústria de perfumaria e cosméticos.

Por fim, queremos registrar que este relatório tem o objetivo de formalizar a Monografia exigida pelo *Centro Reichiano de Psicologia Corporal*, como condição e última etapa para concluir a *Formação como Terapeuta Corporal Reichiana*.

PARTE 1 - BASES TEÓRICAS QUE APOIARAM A EXPERIÊNCIA

Dave Ulrich, professor da School of Business University of Michigan, foi eleito pela Business Week um dos dez melhores educadores do mundo m disciplinas gerenciais e o melhor em recursos humanos. É autor de best-seller na área de RH que apresenta modernas idéias sobe o papel de RH. Algumas dessas visões serão abordadas a seguir.

1.1 - O TRABALHO DE RH NA ERA VIRTUAL

Estamos na era virtual. Com as organizações virtuais simultaneamente mais concentradas em torno de sua definição de valor e mais amplamente conectadas através de alianças para servir aos clientes, as capacidades organizacionais e os seus funcionários também terão de mudar. As organizações virtuais de sucesso terão que apresentar e demonstrar as seguintes capacidades:

1. Compreensão do cliente de maneira a construir uma proposição de valor que seja comum a ambos.

2. Administração das suas relações, para formar alianças.

3. Clareza estratégica para assegurar uma proposição de valor vitoriosa.

4. Atitude compartilhada por parte dos funcionários, de modo a assegurar o comprometimento de funcionários dispersos para valores comuns, e não para regras hierárquicas.

5. Inovação para produzir novos produtos e serviços.

6. Administração do aprendizado ou do conhecimento, para compartilhar idéias através de fronteiras complexas.

7. Velocidade para garantir uma resposta organizacional interna consistente com a demanda dos clientes externos.

Claramente começamos a compreender que na organização virtual, a competitividade ou concorrência decorre muito mais do capital intelectual, do que em virtude de outras fontes de vantagens competitivas, tais como a propriedade da produção. Portanto, estas novas formas organizacionais podem se revelar muitíssimo mais dependentes da força de trabalho do que no passado. Cada ativo acrescentado, terá que acrescentar um valor econômico maior, maior riqueza para o cliente do que no passado. Desta maneira, somos confrontados por circunstâncias muito diferentes das que conhecíamos até agora, no planejamento e estruturação de uma força de trabalho.

Para fazer face e atender à estas expectativas ampliadas, os profissionais de RH precisam ser mais do que *parceiros*, precisam se tornar *participantes*. Participantes *contribuem*. Eles são *engajados*. Eles *acrescentam* valor. Eles participam do jogo, não apenas assistem. Eles *criam valor*. Eles *realizam* coisas que fazem diferença. Em nossas observações dos participantes de RH, identificamos cinco tipos de papéis que devem ser desempenhados pelo RH para contribuir na organização virtual (e nas outras também):

1. *Coach*
2. Arquiteto
3. Designer
4. Facilitador
5. Líder

Os participantes de RH que dominam estes cinco papéis, acrescentam valor e contribuem para a capacidade de competir e concorrer de uma organização.

Tendo em vista que a monografia relata um caso prático envolvendo os papéis de *treinador* (coach) e de *facilitador* de RH, estaremos nos detendo nesses dois papéis e, citando ao final do trabalho, bibliografia complementar para aqueles que se interessam em conhecer o significado dos demais papéis.

O participante de RH como Coach

Coach é o mesmo que treinador. Porque o *coach* é importante? A metáfora de *coach* se origina na música, no esporte, na arte dramática ou em outras atividades nas quais o participante precisa aprender, se adaptar e atuar de maneira cada vez melhor. *Coaches* ajudam os participantes a ver o que funcionou e o que não funcionou e oferecem conselhos e orientações específicos sobre o que pode ser feito para melhorar o desempenho. Coaches se concentram tanto nos comportamentos quanto nas atitudes. *Coaches* têm que compreender as diferenças individuais e descobrir maneiras de como motivar um comportamento desejado. *Coaches* ensinam tanto quanto aprendem. *Coaches* sabem quando têm que ser críticos e exigentes e quando têm que ser positivos e dar apoio. *Coaches* sabem como estimular o comportamento individual e incentivar o trabalho em equipe. *Coaches* nem sempre são populares, mas eles alcançam resultados e têm a responsabilidade pelos resultados que alcançam.

Nas organizações virtuais, os profissionais de RH orientam os líderes empresariais a respeito de como eles podem pessoalmente construir organizações mais fortes. Esses profissionais de RH desempenham e cumprem todas as obrigações acima mencionadas de um bom *coach*.

O participante de RH como facilitador

Porque o facilitador é importante? Mesmo com boa intenção, a maioria das mudanças não atinge os objetivos. Os programas pessoais para perder peso, parar de fumar ou fazer exercícios físicos, são como as resoluções de ano novo, que sempre começam com entusiasmo e terminam num fracasso silencioso. Da mesma maneira, programas de organização que começam com grande estardalhaço transformam-se em modismos que não têm sustentação. Na nova realidade dos negócios, podemos tornar-nos presas fáceis dos modismos mais recentes e nunca deslanchar.

Os profissionais de RH no papel de facilitadores compreendem o processo de fazer as coisas acontecerem no longo prazo, não no curto prazo. Eles têm a habilidade de fazer a mudança acontecer e de sustentar esta mudança em três níveis.

Primeiro - ajudam as equipes a operar eficaz e eficientemente
Equipes e trabalho em equipe serão a pedra fundamental nas organizações virtuais, tanto dentro dos limites da empresa, como além deles, por meio de alianças. No papel de facilitadores, os participantes de RH garantem que todos os tipos de equipes tenham a capacidade de focar, realizar e funcionar eficientemente. Os facilitadores constróem, treinam e orientam as equipes. As equipes que trabalham bem têm a capacidade de alavancar a excelência individual e assegurar o desempenho coletivo. Na nova realidade dos negócios, as equipes são inevitáveis, porque ninguém é capaz de individualmente dominar todo o conhecimento e todas as informações disponíveis. As equipes, se bem administradas, superam em muito o desempenho individual. Os facilitadores de RH asseguram o desempenho em equipe.

Segundo - asseguram que a mudança na organização aconteça
A resposta rápida da organização à mudança fará o sucesso ou o fracasso das organizações virtuais. Os participantes de RH no papel de facilitadores instilam aos poucos uma agenda de mudanças, assegurando que as organizações tenham a capacidade e a disciplina para fazer as mudanças acontecerem. Entretanto, na nova economia, ser apenas um agente das mudanças não é o suficiente. Os facilitadores de RH têm que se tornar especialistas que não são apenas vistos como líderes, mas também como mestres na prática de conseguir fazer com que a organização faça as coisas acontecerem. Como facilitadores da organização, eles reúnem os recursos, focam a atenção e se asseguram de que as decisões sejam tomadas de forma rápida e precisa.

Terceiro - asseguram que as alianças funcionem
Na nova economia, não será preciso ser o proprietário do conhecimento para se poder acessá-lo. O acesso ao conhecimento e capacidades através de alianças, tais como propriedade parcial, projetos conjuntos ou parcerias, se transforma em área de atuação do facilitador de RH. Garantir que as idéias, as competências, a autoridade e

as recompensas fluam através das fronteiras das alianças, torna-se muito importante em virtude da necessidade de respostas rápidas na nova economia.

De certa forma, os facilitadores são muito semelhantes aos *coaches*, sendo a única diferença que o seu foco não se concentra sobre o indivíduo, mas sim nos coletivos de pessoas, equipes, organizações e alianças. Da mesma maneira que os *coaches*, eles modelam pontos de vista e oferecem feedback sobre os progressos. Os facilitadores, porém, têm a tarefa mais complexa de fazerem isso para grupos coletivos de indivíduos e não apenas para indivíduos.

Os facilitadores de RH melhoram o trabalho em equipe quando monitoram a qualidade da equipe. Eles garantem que as pessoas certas estejam presentes na equipe para se alcançar os objetivos, que seja gerada a informação correta para que se tomem boas decisões e, que a equipe funcione satisfatoriamente.

1.2 - CONCEITOS SOBRE O PROCESSO DA DINÂMICA DOS GRUPOS

Os primeiros dias da vida de um grupo são comparados a um grupo de indivíduos de olhos vendados, estranhos entre si, em um lugar completamente escuro. Assim, cada um busca encontrar-se, debatendo-se apalpando cautelosamente, entrando e saindo sorrateiros, engatinhando, tentando reconhecer as dimensões da sala e conhecer o outro, buscando a luz para que possam iluminar o ambiente. As situações se sucedem, os movimentos continuam e a única certeza que o grupo tem é a incerteza.

O apanhado conceitual apresentado a seguir fala das etapas da vida do grupo, como e porque estes movimentos acontecem e ao que remetem o grupo em cada uma delas. Vários autores, a partir de suas experiências contribuíram para este entendimento, que é básico para o desenho e implantação de um *Programa de Desenvolvimento de Equipes*.

Todo grupo passa por fases ou etapas em sua vida e vários autores abordaram estas fases , explicando suas características e funcionamento. Veremos estas etapas sob o enfoque de *Kurt Lewin, Bion, Schutz, Bennis* e *Shepard* e *Lundgren*..

KURT LEWIN

Poucos teóricos deram tanta contribuição, tanto na teoria como na prática da psicologia social e organizacional como Kurt Lewin. O poder de sua teoria não está baseada em uma proposição formal, mas na habilidade de construir "modelos" que precisam ser conceituados e observados em todos processos dinâmicos de mudanças nas relações humanas. Afirmava que a mudança no ser humano, quer a nível individual ou grupal, é um processo psicológico dinâmico profundo que envolve mudança de hábitos, podendo este ser percebido como uma nova aprendizagem (reeducação), mesmo sendo dolorosa, deverá resguardar sem perda a identidade do ego, portanto,

mesmo com dificuldade de um novo aprendizado como uma tentativa cognitiva de reestruturar os próprios pensamentos, percepções, sentimentos e atitudes. O modelo básico de todo processo de mudança estava inserido em três níveis: *Descongelamento, Mudança* e *Recongelamento.*

Fase do Descongelamento

Esta fase se caracteriza em informar, explicar e sensibilizar os indivíduos de um grupo a uma mudança de comportamento, ou seja, é a maneira de ver o mundo físico e social, abrangendo-lhe todos os fatos, conceitos, crenças e expectativas.

A princípio quer destacar, a observação de que a estabilidade do comportamento humano, está baseada no "equilíbrio quase estacionário" apoiado num amplo campo de forças de impulsão e forças de contenção. Para que a mudança aconteça, este campo de forças tem que ser alterado sob condições psicológicas complexas porque, como era freqüentemente observado, a simples adição de um força de impulsão a favor da mudança produzia uma imediata contra-força para manter o equilíbrio. Esta observação conduziu ao importante insight de que o equilíbrio poderia ser movido mais facilmente se pudesse remover a contenção de forças desde que já estivesse normalmente dando forças propulsoras no sistema. As contenções de forças são mais difíceis de serem removidas, pois estas são as defesas psicológicas pessoais ou normas do grupo, embutidas no organizacional ou na cultura da grupo. O descongelamento se baseia em três processos: Desconfirmação, Ansiedade de Sobrevivência e Segurança Psicológica, e cada um tem que estar presente para a mudança ser gerada com prontidão e motivação.

1. **O Processo de Desconfirmação**
   São todas as formas de aprendizagem; é o começo da mudança, e a sua origem advém de alguma frustração de nossas expectativas ou esperanças que não foram confirmadas. Quando desconfirmamos, em qualquer que seja sua origem, funcionará como uma força motriz primária no equilíbrio quase estacionário.

   Não é o bastante discordarmos da informação, porque podemos até ignorá-la, acreditando como irrelevante, ou culpando os resultados como sendo dos outros, podendo também acreditar como sendo o destino, ou como é comum, simplesmente negando sua validade. Mas quando percebemos a necessidade de mudança, começamos a aceitar as informações e vincular isto com alguma preocupação, pois a desconfirmação vem para despertar o que chamamos de "ansiedade de sobrevivência" ou o sentimento que nós temos que mudar para satisfazermos nossas necessidades, alcançarmos nossas metas e ideais.

2. **O Processo de Ansiedade de Sobrevivência**
   Para entrarmos nesta fase, já deveremos ter aceitado as nossas discordâncias como válidas e pertinentes. O que nos impede, são as nossas reações de defesa,

originando um outro tipo de ansiedade, que podemos chama-la "ansiedade de aprendizagem", pois quando permitimos entrar em contato com esta ansiedade ou sentimento, admitimos tanto para nós como para os outros que algo está errado, podendo originar a perda da afetividade, de auto-estima e talvez até de sua identidade. É muito difícil para a maioria das pessoas assumirem seus erros, por acreditarem que fazem sempre o melhor. Por não conhecerem o seu potencial criativo, não se arriscam em um novo processo de aprendizagem por medo do fracasso e perda da auto-estima. A ansiedade de aprendizagem contém a força fundamental que pode proporcionar diretamente a desconfirmação, pois esta mantém o equilíbrio necessário de uma informação defensiva. É a partir deste procedimento, que se produz a mudança.

3. O Processo de Criação da Segurança Psicológica ou Superação da Ansiedade de Aprendizagem

A menos que a segurança psicológica seja criada no indivíduo ou no grupo, a ansiedade de sobrevivência não será sentida e consequentemente não haverá mudança. A chave para administração da mudança efetiva, será a habilidade para equilibrar a quantidade de ameaça produzida pela desconfirmacão com segurança psicológica bastante para produzir informações que permitam aceitar o objetivo da mudança, sentindo a ansiedade de sobrevivência e motivado para mudar. A verdadeira arte de administração da mudança repousa nos vários tipos e táticas que agentes de mudança usam para criar segurança psicológica. Uma teoria ou modelo de mudança também tem que explicar a aprendizagem atual e mecanismos de mudança, e aqui os modelos cognitivos de Lewin promoveram uma base teórica muito útil.

Fase da Mudança

É a fase do deslocamento das resistências e redução das tensões, sendo compreendida tanto em suas atrações e aversões ao grupo ou aos padrões grupais, com seus sentimentos em relação às diferenças de status e suas reações às fontes de aprovação e desaprovação. A partir desta aceitação de novos valores, alguns autores denominam este processo, de mudança da cultura do indivíduo; outros, de mudança de seu superego. Poderíamos dizer que a mudança ou reeducação significa o estabelecimento de um novo superego, segue-se necessariamente que o objetivo procurado não será atingido enquanto o indivíduo não sentir o novo conjunto de valores como algo livremente escolhido. Se ele se submeter apenas por meio do castigo e não pelos ditames de seu livre arbítrio e consciência, o novo conjunto de valores que deve aceitar não assume, nele, a posição de superego, e, portanto, sua reeducação permanece irrealizada. Portanto, quando o novo conjunto de valores é livremente aceito, corresponderá ao superego do indivíduo, e por conseguinte ocorrerão aquelas mudanças de percepção social que constitui condição prévia para uma mudança de conduta.

Fase do Recongelamento

Nesta fase há um novo estado de equilíbrio satisfatório para todos os membros do grupo. Implica o abandono de padrões que sejam contrários aos da sociedade em geral, pois parece que se cria um forte sentimento grupal, dando origem a uma participação grupal, livre para exprimir abertamente os mesmos sentimentos. Este princípio de solidariedade grupal permite compreender por que é possível atingir completa aceitação de fatos anteriormente rejeitados, quando os próprios membros descobrem esses fatos. Então, somente neste momento os fatos se tornam verdadeiramente deles. A aceitação do novo sistema liga-se à aceitação de um grupo específico, de um determinado papel, de uma fonte definida de autoridade com novos pontos de referências. Nesta fase, é fundamental que seja muito íntimo o elo entre aceitação dos novos fatos ou valores e a aceitação de alguns grupos ou papéis, e que esta atitude seja uma condição prévia. Por isto, explica a grande dificuldade de mudar-se gradualmente de crenças e valores. Tal elo constitui importante fator oculto na resistência à reeducação, mas pode também tornar-se poderoso meio para o êxito dela.

WILFRED BION

Bion descreveu três modalidades de pressupostos básicos, por ele denominadas respectivamente de: Supostos Básicos de Dependência, de Luta e Fuga e de Acasalamento ou Pareamento. É claro que as emoções básicas, como o amor, ódio, medo, ansiedade, etc., estão presentes em qualquer situação. Mas, o que caracteriza particularmente cada um dos três pressupostos básicos é a forma como esses sentimento vêm combinados e estruturados e por isso, exigem um tipo de líder específico apropriado para preencher os requisitos do suposto básico predominante.

Os três pressupostos básicos:

Fase da Dependência

No funcionamento mais primitivo de grupo , os membros necessitam e elegem um líder, na busca de proteção, segurança, alimento material e espiritual. Os vínculos com o líder tendem a adquirir uma natureza parasitário ou simbiótica, mais voltados para o mundo ilusório.

Segundo Bion, o grupo de dependência, com sua característica de Exaltação de uma pessoa cria dificuldades para qualquer um que queira obter uma oportunidade de ser ouvido , porque isso significa que ,aos olhos do grupo e de si próprios , tais pessoas encontram-se numa posição de rivalidade com o líder.

Luta - Fuga

Bion inicialmente argumentava , que o grupo parecia apenas conhecer duas técnicas de auto-preservação, a luta ou a fuga; como se dissesse que se encontrou para preservar o grupo.

No suposto básico luta-fuga , o grupo ignora outras atividades ou , se não puder faze-lo , as suprime ou foge delas. O indivíduo sente que , num grupo , o bem estar daquele é um assunto de consideração secundária: o grupo vem em primeiro lugar; na fuga , o indivíduo é abandonado; para o grupo a necessidade suprema é a de sobreviver; não o indivíduo. Isso significa que o grupo de natureza paranóide necessita de um líder com características tirânicas para enfrentar o suposto inimigo ameaçador, que normalmente são as ansiedades, os medos , etc.

Acasalamento

O grupo se movimenta de um padrão de comportamento para o outro. Saindo da luta-fuga ou tentando fugir mais uma vez, Bion descreve mais ou menos assim: dois membros do grupo envolvem-se numa discussão, que muitas vezes podem nem estar ligados aos problemas do grupo , mas este cala , talvez na tentativa de que, daquela relação surja algo que o salvaria. Esta relação pode ser entre um homem e uma mulher, dois homens ou duas mulheres, e que parece ser uma suposição básica , sustentada tanto pelo grupo, como pelo par interessado, que esta relação estabelecida pelas duas pessoas é uma relação sexual. É como se não pudesse haver uma razão possível para duas pessoas se reunirem, a não ser pelo sexo.

Se a suposição básica sobre o par é que eles se reúnem para propósitos sexuais , qual é a suposição básica de um grupo sobre pessoas que se reúnem num grupo? A suposição básica é que as pessoas se reúnem em grupo para fins de preservação do grupo.

WILLIAM SCHUTZ

Diz que o ser humano tem necessidade de outros seres para ser aceito, compreendido e excluído, nascendo aí a necessidade de relacionamento interpessoal para efetivar essas necessidades.

A partir das necessidades interpessoais é que surgem as fases de inclusão, controle e afeição ou abertura e estas necessidades só serão satisfeitas a partir do equilíbrio entre as fases.

Fase da Inclusão

Significa a necessidade de ser considerado pelo outro, de sua existência no grupo ser de interesse dos outros. Nesta fase, cada indivíduo procura o seu lugar, através de

tentativas para identificar e estabelecer os limites de sua participação no grupo e como se mostrará ou que papel desempenhará primordialmente. É uma fase de estruturação do grupo, de forma ativa e experimental. Ser uma pessoa distinta, isto é, ter uma identidade, constitui um aspecto essencial da necessidade de inclusão. O extremo dessa identificação é ser compreendido. Ser compreendido implica existir alguém bastante interessado nele, a ponto de distinguir-lhes as características particulares.

A falta de confiança no grupo dificulta a inclusão de alguns membros, assim como, a não divulgação de reais situações emocionais para preservar a si mesmo é um artifício comum entre os membros, mas também complica o processo de inclusão.

Schutz afirma que somente em um clima de grupo em que as comunicações são abertas e autênticas, as necessidades interpessoais podem encontrar satisfações adequadas. "A sensação de se estar excluído de um grupo, ou de não pertencer ao grupo mais desejável, ou de não ser completamente aceito é compartilhada pela maioria da humanidade. Trata-se de sensação tão aguda e desagradável que se torna objeto de muita negação e distorção" (Schutz).

Geralmente, nos inícios de um relacionamento, os indivíduos procuram mostrar-se uns aos outros, em parte para descobrir qual o aspecto de si que interessará aos demais. Difere da afeição por não envolver fortes ligações emocionais com pessoas determinadas. Um membro sente-se definitivamente incluído no grupo ao se perceber como um participante integral de cada uma das fases do processo de tomada de decisão.

Os comportamentos característicos nesta fase são:

1. **Hipossocial**
   Quando o indivíduo no plano consciente, deseja manter certa distância entre ele e o outro; no plano inconsciente, deseja que os outros lhe dêem atenção e saibam que ele existe, embora mostre-se auto-suficiente, apesar da tendência à introversão e ao afastamento do grupo.

2. **Hipersocial**
   Neste caso, o indivíduo em plano inconsciente, tenta forçar os outros a lhe prestarem atenção. Não suporta a solidão; busca compreender e, portanto, participa intensamente no grupo e tende à extroversão.

3. **Social**
   Num grupo pode participar ou calar-se de acordo com as circunstâncias. Sentir-se à vontade tanto só quanto com outras pessoas, a interação não lhe traz nenhum problema. Sabe que tem valor próprio, sente-se uma individualidade e uma

identidade, é capaz de interessar-se pelos outros e aspira que os outros o incluam no que fazem e pensam.

Fase do Controle

Significa respeito pela competência e responsabilidade dos outros e consideração dos outros pela competência e responsabilidade do indivíduo. Nesta fase, quando o indivíduo já se sente incluído, ele passará a interessar-se pelos procedimentos que levam às decisões, isto é, pela distribuição do poder no grupo e controle das atividades dos outros. Surgem as competições pela liderança, iniciam-se discussões sobre metas e métodos e há elaboração de normas de conduta dentro do grupo. Neste ponto há uma busca de influência e responsabilidade. Quem procura controle quer ser o vencedor, ou se não o vencedor, pelo menos estar do lado do vencedor. O comportamento controlador diz respeito mais às relações de poder do que à intimidade emocional. Schutz identificou três tipos de comportamentos nesta fase:

1. **Abdicrata**
   Nas suas relações com os outros tenta abdicar do poder e responsabilidade. Concretamente não toma decisões que possa transferir a outros e não controla ninguém. Receia que as pessoas não possam e não queiram seguí-lo, e parece-lhe que não merece a confiança do grupo. Inconscientemente, acredita que as pessoas notam isso e sente-se mais à vontade quando as situações não lhe exigem iniciativa nem responsabilidade.

2. **Autocrata**
   Procura poder, é um competidor. Receia não influir sobre os outros, de vir a ser dominado por eles.

3. **Democrata**
   Sente-se à vontade em qualquer situação, sabendo-se capaz de assumir suas responsabilidades; não tem necessidade de evitá-las nem de provar sua competência a todo preço.

Fase da Afeição ou Abertura

Significa sentimentos mútuos ou recíprocos de amar os outros e ser amado. Nesta fase os membros começam a se expressar e buscar integração emocional, surgindo claramente manifestações de hostilidade direta, ciúmes e apoio, afeto e outros sentimentos. O clima emocional do grupo pode oscilar entre momentos de grande harmonia e afeto e momentos de insatisfação, hostilidade e tensão. Tende-se por um clima afetivo positivo dentro do grupo que traz satisfações a todos mas não perdura por muito tempo, passando ao pólo oposto. No que se refere a uma relação interpessoal, a inclusão diz respeito principalmente a formação de uma relação, ao passo que o controle e a afeição dizem respeito a relações já iniciadas.

Os comportamentos desta fase são:

1. **Subpessoal**
   Guarda distância das outras pessoas e mantém as relações em níveis superficiais. Sujeito dos seus próprios sentimentos, tem grande dificuldade de amar sinceramente e julgar o amor dos outros. Conscientemente, demonstra desejar não se implicar emocionalmente com outra pessoa ou com o grupo, mas inconscientemente, procura uma relação afetiva, porque teme não ser amado.

2. **Superpessoal**
   Age sempre de maneira direta, pessoal e confiante. Busca ser amado para compensar as primeiras experiências afetivas. Apresenta tendência a manipular os amigos e puni-los por buscarem outras amizades, porque é possessivo.

3. **Pessoal**
   Sente-se bem em situações calorosas ou distantes. Atribui a mesma importância ao fato de ser amado ou não. Receia a ligação inter-humana.

   Schutz diz que o comportamento do indivíduo nessas fases, é uma combinação de quatro tipos de comportamentos: o deficiente, o excessivo, o patológico e o ideal. Eles vão ocorrendo à medida que as necessidades são ativadas e satisfeitas.

O grupo passa pelas fases de inclusão, controle e afeição, em que há oportunidades para os membros satisfazerem suas necessidades interpessoais. Estas fases podem repetir-se várias vezes durante a vida de um grupo, independente de sua duração. Em grupos de treinamento pode ocorrer que a fase final seja de inclusão como uma etapa final de despedida.

Schultz evidencia uma propriedade da relação interpessoal no que diz respeito as fases da necessidade de interação que é a compatibilidade através da qual o indivíduo satisfaz sua necessidade interpessoal e alcança uma coexistência harmoniosa.

1. Compatibilidade recíproca, quando a expectativa de uma pessoa vai ao encontro da expectativa das outras.

2. Complementariedade de iniciativa, quando há preferência por parte do indivíduo de que outra pessoa tome a iniciativa.

3. Compatibilidade nas trocas é observada entre pessoas que tem as mesmas preferências e encontram satisfação maior nessa relação mútua.

BENNIS E SHEPARD

Segundo eles, ao analisarem o processo grupal, dividiram o fluxo de atividades em dependência e interdependência.
A dependência expressa nas relações de autoridade e a interdependência, expressa nas relações pessoais. Assim, as fases ou movimentos no processo de desenvolvimento grupal são:

Fase I - Dependência
Esta fase é subdividida em três sub-fases:

1. **Dependência-Fuga**
   É característica desta sub-fase o grupo manifestar comportamentos para evitar a ansiedade . O Grupo passa grande parte de seu tempo em discussões em busca de um objetivo comum e a procura de segurança. As contribuições feitas pelos membros são destinadas a ganhar a aprovação do coordenador ou do líder .Esta fase usa experiências anteriores que já tiveram aprovação no passado . Acontece de membros que proclamam já possuir experiência de grupo , serem rejeitados. Os membros que se rebelam e fogem da dependência do coordenador sentem que suas necessidades básicas enquanto membros do grupo não estão sendo atendidas e passam a testar a coordenação querendo assumir a liderança.

2. **Contradependência-Luta**
   Em muitos casos esta é a sub-fase mais cheia de stress na vida do grupo. Surgem membros do grupo que questionam a liderança, ou o grupo divide-se em subgrupos que se enfrentam pelo poder. Votar é a maneira favorita de dramatizar a cisão. Surge também a necessidade do grupo punir o coordenador.

3. **Resolução-Catarses**
   É uma sub-fase crucial e frágil na vida do grupo. Desafia-se o coordenador direta ou indiretamente e de várias maneiras. O grupo está liberto para trazer a luz os sentimentos que estiveram previamente ignorados em relação ao coordenador, como uma figura de autoridade e em direção a autoridade grupal. O critério para avaliação das contribuições a partir deste momento não é mais quem diz isso (algo), mas o que se disse, avaliados em termos de suas relevâncias para as metas do grupo. Nesta sub-fase o coordenador emerge como percebido como um "técnico" mais experimentado, com possibilidades úteis para o grupo. Esta sub-fase termina com a aceitação da mútua responsabilidade.

Fase II - Interdependência
Nesta segunda fase o assunto principal é a distribuição de afeição.

4. Encantamento-Fuga

No início desta fase, o grupo procura manter um clima de harmonia. Esforços são devotados para remendar diferença, qualquer sinal de tensão é dissipado imediatamente com brincadeiras e risos. Segue-se então o desenvolvimento de uma norma rígida a qual os membros são forçados a conformar: "nada deve ser permitido que perturbe nossa harmonia". A solidariedade e a harmonia vão ficando cada vez mais ilusórias , mas o grupo continua preso à ilusão. A medida que essa sub-fase se aproxima do fim , a felicidade do início é mantida como uma máscara. Há uma certa preocupação a respeito dos grupos ; há o sentimento que é : "nós podemos trabalhar juntos , mas não podemos" . Há uma tendência a regredir para a orientação da sub-fase 1. Os membros do grupo querem o coordenador.

5. Desencantamento-Luta

Esta sub-fase é marcada pela divisão em dois subgrupos baseados no grau de intimidade entre os membros. Os dois subgrupos compartilham o medo de que a intimidade venha a produzir desprezo. São feitas comparações hostis entre esse e outros grupos. Ocorrem intelectualizações, explicações sobre aceitação e rejeição.

6. Validação Consensual

Nesta sub-fase duas forças se combinam para pressionar o grupo para uma resolução do problema da interdependência: a aproximação do fim do programa de treinamento e a necessidade de estabelecer um método de avaliação de papel. A princípio, as defesas características dos dois subgrupos fundem-se para prevenir qualquer movimento para a realização da tarefa de avaliação ou graduação. Os "contra-pessoais" resistem à avaliação como uma invasão do isolamento; eles prevêem catástrofes se os membros começarem a dizer o que pensam sobre os outros. Os "supra-pessoais" resistem a isto desde que a avaliação envolva discriminações entre membros do grupo.

LUNDGREN

Baseou-se na teoria de Bennis e Shepard, distinguindo o grupo em cinco estágios de desenvolvimento, que são: encontro inicial, confrontação do coordenador, solidariedade grupal, intercâmbio de feedback e terminação. O quadro adiante apresenta as características e expectativas gerais de cada estágio.

Estágios de Desenvolvimento de um Grupo - Lundgren

Características	Expectativas Gerais
Encontro Inicial Situação não estruturada; Papel não diretivo do coordenador; Expressões de confusões, perplexidades, tensão dos membros; resistência. Discussão de objetivos, procedimentos, assuntos da tarefa (Work-issues).	**Coordenador** Relativamente inativo, não-diretivo. Comportamento dos membros com relação ao coordenador: muitas perguntas ao coordenador; poucas referências ao coordenador, geralmente indiretas (ela, ele). **Interação grupal** Pouco feedback entre membros (principalmente feedback positivo); muita discordância com o feedback recebido, auto-referências moderadas e relativamente positivas; pouca solicitação de feedback.
Confrontação do Coordenador Aumento de expressões abertas de frustração, antagonismo ao coordenador. Aumento de laços positivos entre membros (através de oposição comum ao coordenador). Enfoque direto de problemas de autoridade. Com resolução de problemas de autoridade, Compartilha de influência, controle dentro do grupo	**Coordenador** Forte aumento de participação, referências; feedback predominantemente negativo **Comportamento dos membros com relação ao coordenador** Referências ao coordenador aumentam, muito mais diretas (você), referências ao coordenador predominantemente negativas, muita discordância com o coordenador. **Interação grupal** Discussão com foco indireto: aumento de referências grupais positivas, identificação com o grupo expressa (nós).
Solidariedade Grupal Forte sentimento de unidade, identificação com o grupo. Manutenção de atmosfera positiva; evitação de conflitos, assuntos polêmicos ou problemáticos.	**Coordenador** Decréscimo em atividade, auto-referências; aumento de feedback positivo. **Comportamento dos membros com relação ao coordenador** Diminuição das referências ao coordenador, da discordância com o coordenador, referências predominante positivas ao coordenador. **Interação grupal** Referência predominantemente positiva ao grupo e aos outros; alta frequência de referências ao grupo, identificação expressa com o grupo.
Intercâmbio de feedback interpessoal Sessões orientadas para tarefa. Abordagem direta de conflitos interpessoais não resolvidos entre os membros. Abertura para feedback e auto-exposição.	**Integração grupal** Alta frequência de referência internas; referências ao grupo diminuem, enquanto referências ao eu e os outros aumentam; alta frequência de solicitação de feedback, solicitando auto definições dos outros; mais feedback negativo que no estágio de solidariedade; maior concordância com feedback.
Terminação Feedback positivo, compensação de mágoa e ressentimentos, expressões de solidariedade. Preocupação com dissolução do grupo. Preocupação com a volta ao ambiente original e com transferencia de aprendizagens.	**Interação grupal** Alta proporção de referências positivas ao grupo, identificação expressa com o grupo; feedback predominantemente positivo; alto concordância com feedback; menor frequência de feedback que no estágio anterior.

Bion, assim como outros estudiosos trouxeram muitas contribuições para o desenvolvimento de uma técnica de análise de grupo. Bion por exemplo, iniciou seus ensaios a partir de suas experiências vividas nos períodos de guerra e pós-guerra. Estes dois momentos foram específicos, mas por serem momentos de transformações e crises, involuntariamente representaram uma grande contribuição para o estudo do homem.

Kurt Lewin foi o precursor da dinâmica de grupo e foi quem primeiro utilizou esta nomenclatura. A partir destes estudos, refutando e criando novas hipóteses, observamos que todo grupo reúne-se ou vive em torno de objetivos, individuais e grupais e, que para atingí-los movimenta-se das mais diversas formas.

No *Programa de Desenvolvimento de Equipes*, no qual tivemos a oportunidade de vivenciar algumas experiências, podemos destacar alguns aspectos que podem exemplificar cada etapa aqui estudada. Inicialmente o grupo mantinha-se no suposto básico de dependência (para Bion) ou descongelamento (para Lewin) ou de inclusão (para Schutz). Era a figura do facilitador de RH (líder) como uma autoridade externa, alguém que veio para ajudar a solucionar os problemas, uma espécie de mentor. Esta fase é o princípio de tudo para o grupo, é o inconsciente, é a busca de um caminho.

Registramos momentos de silêncio, e mesmo quando alguém tentava levantar uma hipótese para a saída, era questionado. Entendemos que estes foram os primeiros momentos de luta-fuga ou mudança ou controle, onde a luta era as confrontações que se deram a seguir, na tentativa de dirimir o problema. Neste momento surgiam os bodes-expiatórios, os porta-vozes, etc., na tentativa de não fugir do problema. Entretanto, entendemos que estes movimentos são necessários para que o grupo cresça e descubra o seu próprio caminho. Na fuga o grupo se reservou a ficar quieto e não mais confrontar, principalmente aqueles personagens que buscaram uma mudança, surgiram então as intelectualizações, as fantasias e a evitação.

Assim, qualquer uma das fases pode ocorrer em qualquer momento e em qualquer circunstância de acordo com a necessidade do grupo ou a serviço do que Bion chama "trabalho-tarefa", ou seja, dependendo da escolha que o grupo fez, que pode ser para facilitar ou dificultar o desempenho desta tarefa.

As etapas do grupo são fundamentais dentro do seu processo e, mesmo a partir de estudos e experiências em grupos diferentes, em épocas e situações diferentes, são o espelho da vida do grupo.

PARTE 2 - SOBRE A EMPRESA ONDE OCORREU A EXPERIÊNCIA

2.1 - Histórico da Empresa

A empresa em referência iniciou suas atividades em 22 de março de 1977 e a linha de produtos foi ampliada e, em 1979. Hoje, a sede da empresa em referência, ocupa uma área de quase 90 mil metros quadrados. Com uma capacidade mensal de produção de 500 toneladas, deve atingir em breve o volume anual de 57 milhões de unidades.

Durante toda sua trajetória de quase 25 anos, a empresa em referência tem se projetado como empresa que apresenta produtos de reconhecida qualidade, tornando-se "marca notória", além de atuar ativamente na sociedade com projetos de proteção à natureza, eventos culturais, participação comunitária, geração de empregos e renda.

A empresa tem como liderança principal um Presidente e cinco Diretores. A nível de assessoria tem uma Fundação de Proteção a Natureza e a Gestão da Qualidade. Ainda é ligado diretamente a ele o Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos.

Abaixo, estaremos trazendo alguns dados, retirados do Balanço Social da empresa, ano 2001.

2.2 - Dados sobre Pessoas

Atualmente a empresa em referência conta com um quadro funcional efetivo de 1.246 funcionários (42% homens e 58% mulheres) e gera 7000 empregos indiretos.

A faixa etária do efetivo é de 41% (até 21 anos), 44% (26 a 35 anos), 12% (36 a 45 anos) e 3% (acima de 45 anos).

Em termos de tempo de permanência na empresa atemos 76% (menos de 5 anos), 16% (5 a 10 anos), 7% (11 a 15 anos) e 1% (acima de 15 anos). E esses números se devem a uma grande mudança que ocorreu nos entre os anos 95 e 98 quando houve uma reengenharia nos processos e uma grande virada de empresa familiar para um ambiente profissional.

2.3 - Dados Financeiros

Volume de vendas ao consumidor (R$ milhões): Ano 2000 (850) Ano 1999 (735) Ano 1998 (555)

Faturamento (R$ mil): ano 2000 (310.546); Ano 1999 (263.362); Ano 1998 (201.625).

Crescimento de Vendas: Ano 2000 (19,7%); Ano 1999 (16.1%); Ano 1998 (13,3%).

Lucro Liquido (R$ 1mil): Ano 2000 (16.368); Ano 1999 (14.622); Ano 1998 (9.575).

Volume de Investimentos (R$ mil): Ano 2000 (15.293); 1999 (6.701); Ano 1998 (8.083).

Posição em relação às 500 Melhores Empresas (Revista Exame): No ano 2000 foi vencedora do prêmio da Melhor Empresa do Setor de Perfumaria, Higiene e Cosméticos.

2.4 - Dados Mercadológicos

Número de Lojas no Brasil: Ano 2000 (1.945); Ano 1999 (1.687); Ano 1998 (1.573)

Negócios no Exterior: Portugal (66 lojas); Japão (328 pontos venda); Bolívia (5 lojas); Paraguai (5 lojas); Peru (5 lojas).

Lançamentos Efetuados: Ano 2000 (187); Ano 1999 (100); Ano 1998 (64).

Esforços de Marketing (R$ milhões): Ano 2000 (36.298); Ano 1999 (26.324); Ano 1998 (14.224).

Clubes de Relacionamento: 158.000 clientes participantes dos clubes.

Programa Fidelidade: 278.000 clientes participantes (76% mulheres e 24% homens).

2.5 - Modelo de Gestão

O Modelo de Gestão é sustentado pela Vocação, Visão, Missão e Políticas. As estratégias e planos de ação decorrentes do processo são executados através dos processos, pessoas e uso da tecnologia.

O Modelo de Gestão da empresa em referência utiliza os critérios do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade como referência, integrando as Normas Internacionais ISO 9001 (Gestão da Qualidade), ISSO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental), OHSAS 18001 (Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho) e SA 8000 (Responsabilidade Social).

2.6 - Vocação

Criatividade para enaltecer a beleza e promover o bem-estar das pessoas.

2.7 - Visão

Tornar-se uma empresa de classe mundial, cuja marca seja reconhecida como um dos mais importantes referenciais de beleza e cujas ações com a natureza estabeleçam uma forte identidade com a sociedade.

2.8 - Missão

Obter competência para criar produtos e serviços de beleza e bem-estar, traduzidos em valores percebidos pelos clientes, bem como conquistar a sua fidelidade e assegurar o crescimento e rentabilidade da empresa.

2.9 - Valores

Crescimento Pessoal e Profissional exigindo que cada um tenha a capacidade de conduzir o seu próprio desenvolvimento.

Relações entre a Empresa e os Empregados respaldadas no respeito, transparência e comprometimento mútuo.

Participação e Trabalho em Equipe, valorizando o empenho, o entusiasmo, criatividade e competência para alcançar excelência através do esforço conjunto.

Reconhecimento aquelas pessoas e equipes que *contribuem para os resultados* da Empresa.

Forte compromisso com o *Meio Ambiente*, conduta socialmente responsável e respeito ao meio ambiente.

A *Qualidade* é nossa prioridade como viabilizadora de resultados. Temos que nos orientar para a excelência em tudo que fazemos.

2.10 - O Processo de Planejamento da Empresa

O processo de planejamento da empresa em referência é dividido em duas fases: Planejamento Estratégico (formulação das estratégias) e Planejamento Operacional (operacionalização das estratégias). Durante todas as etapas dessas duas fases acontecem a Comunicação e Avaliação do processo.

O Planejamento Estratégico tem por objetivo o desenvolvimento das estratégias que deverão conduzir a empresa na obtenção de um melhor desempenho. Nesta fase são realizadas as seguintes etapas:

1. *Análise de Cenários* - Exercício de pensar no futuro analisando cenários que impactarão no Negócio. Nesta etapas são identificadas as Oportunidades a serem aproveitadas e Ameaças a serem consideradas (ambiente externo) e Pontos Fortes e Fracos (ambiente interno).

2. *Direcionadores dos Acionistas* - Etapa em que os acionistas definem suas expectativas em relação ao negócio e que deverão ser contempladas na definição das estratégias.

3. *Definição das Estratégias* - Nesta etapa são definidas Estratégias focadas no negócio atual e novas oportunidades, identificando Fatores Críticos de Sucesso e de Risco, Recursos Financeiros e Plano de contingência para as estratégias.

Na fase de Planejamento Operacional são realizadas as seguintes etapas:

1. *Plano Operacional* - É o desdobramento das estratégias e das necessidades das áreas em ações. Nesta fase também é elaborado o Plano Orçamentário (orçamento financeiro).

2. *Implementação das Estratégias* - É a execução e acompanhamento das ações previstas no Plano Operacional.

3. *Análise Crítica de Desempenho* - É a comparação do que foi previsto em relação ao que está sendo realizado, identificando as causas e desvios e as respectivas ações corretivas.

O processo de Comunicação ocorre durante todas as fases para comunicar as partes interessadas (funcionários, fornecedores, franqueados, comunidade, consumidores e acionistas) sobre as etapas do planejamento e seus produtos.

No processo de Avaliação há revisão do processo de planejamento, proporcionando aprendizado e incorporação de melhorias.

Todo esse processo de Planejamento Estratégico e Operacional é conduzido pela Diretoria de Infra-Estrutura da empresa, onde está ligada hierarquicamente a Gerencia de Recursos Humanos - área que estará sendo focada nessa monografia como responsável pelo Programa de Desenvolvimento de Equipes.

2.11 - Visão de Futuro de RH

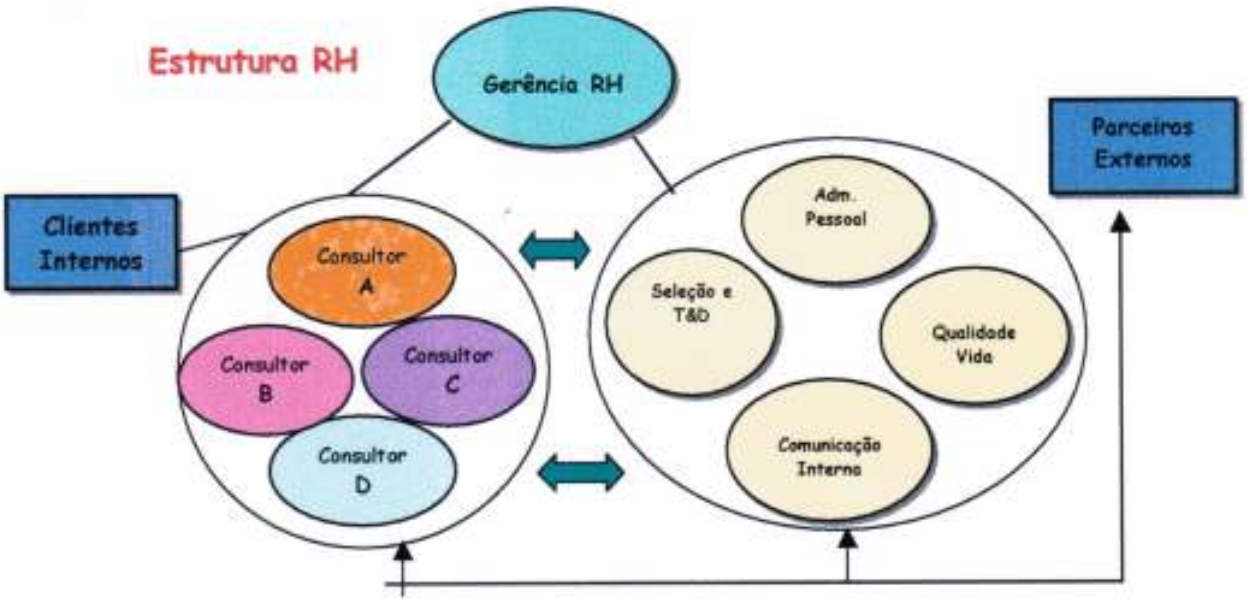
Sermos reconhecidos como parceiro estratégico e referencial de mudança e transformação, atuando de forma a atrair, desenvolver e reter o capital intelectual para alavancagem do negócio.

2.12 - Missão de RH

Disponibilizar competências profissionais que atendam as expectativas dos clientes, com o propósito de viabilizar o negócio, assegurando satisfação e comprometimento dos profissionais.

2.13 - Valores de RH

Visão de Resultados - pautar nossas ações nas estratégias do negócio, contribuindo para o alcance dos resultados econômico-financeiro, tecnológico e de imagem, através do desenvolvimento do capital humano.
Visão sistêmica - atuar de forma integradora, reconhecendo a importância da interdependência e o impacto das nossas ações no todo.
Foco no Cliente - gerar soluções compartilhadas, agindo proativamente no atendimento às necessidades e expectativas do cliente.
Práticas Éticas - Ter comportamentos e atitudes que reflitam os princípios e valores da empresa, promovendo o bem comum.
Trabalho em Equipe - compartilhar competências em busca de objetivos comuns, respeitando a diversidade e valorizando as contribuições de cada um.
Comprometimento - envolver-se integralmente com as pessoas e os processos, assumindo a responsabilidade e agregando valor aos resultados.
Responsabilidade Social - empreender ações que visem o desenvolvimento e a transformação da realidade social do funcionário e da comunidade.



2.15 - Políticas e práticas de RH vigentes na empresa em referência

Políticas	Práticas de RH que apoiam as políticas
Responsabilidade Social	Recursos para o cumprimento da Política de Investimento Social Envolvimento da comunidade em programas de T&D Programa mensal de Visitas Familiares para integração à Empresa Programa de Formação para Jovens Aprendizes Programa de Estágio para Estudantes de nível médio e Superior
Remuneração Estratégica	Sistema de Remuneração Hay (média do mercado nacional) Sistema de Participação nos Lucros para 100% do quadro funcional Premiação e Bônus por Resultados (Equipes de Vendas) Veículo, telefone celular e lap-top (Executivos e Equipes de Consultores Comerciais) Sistema de Previdência Privada para 100% do quadro funcional
Comunicação	Sistema de Comunicação Interna que estimula a transparência Pesquisa de Clima Organizacional aplicada anualmente Encontros de Bom Dia e Boa Noite (entre diretores e funcionários) Clique RH (informativos de Recursos Humanos) Gestão à Vista (quadros murais expostos por toda a empresa)
Sistema de Reconhecimento	Reconhecimento por Tempo de Serviço Reconhecimento por Desempenhos de Equipes Excelentes Reconhecimento por Desempenhos Individuais Excelentes Pagamento de Quinquênio
Formação, Treinamento e Desenvolvimento Humano	Sistema de Bolsas de Estudos para Funcionários (educação de nível médio, superior, pós-graduação, mestrado e doutorado) Curso de Idiomas (Inglês, Espanhol, Francês) Sistema de Educação Continuada para Executivos e Gestores Fábrica de Talentos (Programa de Formação e Aperfeiçoamento Profissional para níveis administrativos e operacionais) Programa de Desenvolvimento de Equipes Programa de Educação para a Qualidade Sistema de Avaliação de Performance Individual e de Equipes Coaching de Executivos através dos Consultores Internos de RH.
Benefícios e Qualidade de Vida	Associação de Funcionários (sede própria para festas, prática de esportes, comemorações, encontros sociais, eventos) Transporte (ônibus fretado) Centro Educacional para filhos de funcionários até 6 anos Complementação salarial em caso de afastamento por doença Programas de Qualidade de Vida para funcionários e comunidade(Educação à Gestante, Lazer para filhos, Ginástica Laboral, Campanhas de Esclarecimento e Prevenção) Portfólio de Benefícios (Assistência médica e hospitalar, assistência odontológica, seguro de vida, reembolso de 50% na compra de medicamentos) Compra de produtos Boticário subsidiada em 50% Alimentação (café da manhã, almoço, lanche, jantar) Ambulatório Médico Serviço de Fisioterapia

PARTE 3 - RELATO SOBRE O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

3.1 - Por quê o Programa de Desenvolvimento de Equipes

A empresa em referência estabeleceu uma nova e agressiva agenda para os profissionais de RH, quando introduziu o papel do Consultor Interno de Recursos Humanos. Quando foi elaborada a proposta, a empresa fixou como objetivo que esses profissionais deveriam desempenhar e dominar cinco diferentes papéis: treinador/orientador, arquiteto, designer, facilitador e líder, conforme mencionado na parte um desta monografia.

3.2 - Justificativas utilizadas por RH para introduzir o programa

Justificativa 1: O mundo mudou e há uma enorme demanda por formas diferentes de pensar. As empresas estão sendo pressionadas a promover um forte ajustamento à nova realidade. Daí a necessidade das empresas adotarem modelos mentais compatíveis com a nova realidade e ter em seus quadros pessoas *empreendedoras, proativas, inovadoras, orientadas para resultados* e com elevado nível de *competência emocional*. Neste contexto o desafio de maior complexidade está nas mãos dos profissionais que têm a responsabilidade de influenciar pessoas rumo aos resultados desejados pela organização.

Justificativa 2: O *Programa de Desenvolvimento de Equipes* favorece o comprometimento de todos os níveis da organização no processo de Comunicação, Relacionamento e Trabalho em Equipe, tornando-se uma ação de RH, que é:

- Sistêmica porque é desenvolvida da direção ao nível das equipes.
- Causadora de forte impacto porque predispõe as pessoas a aumentar sua consciência e dar respostas mais efetivas.
- Altamente motivador, dinâmico e de curta duração: de 2 a 3 dias.
- Muito envolvente: como tarefa prévia, o funcionário executa uma atividade com sua família.
- Um processo: graças à atividade preparatória, semanas antes do evento, as pessoas já estarão ligadas ao tema.
- Econômico: é ministrado por um consultor interno de RH, especializado nos temas.

3.3 - Mapeamento das competências a desenvolver nas equipes

Através do resultado do mapeamento de análise de potencial aplicada às equipes, das constantes observações e acompanhamento aos grupos de trabalho e feedback recebidos dos níveis gerenciais e nas entrevistas de desligamento, constatamos as necessidades de desenvolvimento abaixo identificadas:

1. Necessidade de *auto-conhecimento* (quem sou, como me vejo);

2. Necessidade de *conhecimento do outro* (quem é essa pessoa que trabalha junto comigo, qual a história dela).

3. Reconhecimento das *diferenças individuais* (saber lidar com o outro, apesar de).

4. Reconhecimento dos *próprios sentimentos* (raiva, ciúme, egoísmo, inveja, competição, bondade, medo, insegurança, falta de espontaneidade, vaidade, etc.).

5. Controle no *uso das emoções*.

6. Transparência na *comunicação* vertical e horizontal (sinto mas não falo para o outro; ou sinto e falo de forma inadequada; ou sinto e desabafo para a pessoa errada).

7. Necessidade de entendimento homogêneo sobre o conceito de trabalhar em *equipe* e de conhecer as *estratégias* e *técnicas* que facilitem esse trabalho.

3.4 - Resultados esperados pela empresa

1. Ampliar o *autoconhecimento* e a competência para lidar com pessoas.

2. Ampliar a visão do *trabalho em equipe* - sair da competição para a cooperação.

3. Contribuir para um ambiente de trabalho mais humano, mais leve, ágil, produtivo e com pessoas mais *felizes* e *compromissadas* com os *desafios* e as *tarefas* que realizam.

3.5 - Estratégias utilizadas para atingir os resultados esperados

1. O processo de desenvolvimento de equipes está intimamente ligado às estratégias da empresa e às necessidades dos seus integrantes com base no diagnóstico de potencial e análises de desempenho realizados com as equipes. Assim sendo, não se caracterizou como um evento isolado, mas sim como um esforço permanente que refletiu em novos e mais adequados comportamentos no trabalho.

2. A metodologia a adotada para o *Programa de Desenvolvimento de Equipes* levou em consideração a realidade do grupo e sobretudo o amplo repertório de experiências desses profissionais. Portanto, durante todo o tempo os trabalhos realizados em sala de treinamento envolveram e comprometeram os participantes tornando-os *"sujeito"* do processo educacional.

3. Total comprometimento da direção em facilitar, participar ativamente, ouvir, apoiar e incentivar a continuidade do trabalho de desenvolvimento das equipes.

4. Utilização da quantidade de horas necessárias ao atingimento dos objetivos propostos pelo trabalho.

5. Realização dos seminários e encontros fora das instalações da empresa e em regime de internato, evitando assim interferências que desgastariam e impediriam o grupo de um bom aproveitamento.

6. Incentivo aos grupos de realizarem (na medida do possível) atividades de integração extra-sala (caminhadas, exercícios físicos, refeição conjunta, prática da arte, música, etc.) durante o processo de treinamento. Assim, o grupo relaxou e melhor analisou, refletiu e discutiu a aplicabilidade das vivências e experiências de sala.

7. Utilização durante todo o *Programa de Desenvolvimento de Equipes*, o *Plano de Aplicação,* onde os participantes tiveram a oportunidade de registrar as mensagens, reflexões e compromissos de mudanças pessoais. Ao final de cada encontro ou seminário, obteve-se do grupo um resumo dos compromissos de mudança – para acompanhamento posterior.

8. Total comprometimento das gerências em participar de todas as atividades, junto com o grupo, em tempo integral.

9. Fechamento de cada módulo do programa com a realização de um encontro com todas as gerências e a diretoria respectiva, nos mesmos moldes do processo realizado com as equipes. Dessa forma conseguimos uniformizar conceitos e ter um processo de desenvolvimento sistêmico entre os diversos grupos.

3.6 - Metodologia utilizada para facilitar o aprendizado

A metodologia do trabalho foi desenvolvida em três instâncias: a consciência do "EU" (vivências pessoais), a consciência do "TU"(conhecimento do outro) e a consciência do "NÓS" (conhecimento do grupo). Portanto, a metodologia adotada orientar-se-á pelos princípios da andragogia. Desta forma para cada tema explorado existe:

Vivência

Através de simulações, dramatizações, exercícios estruturados, jogos e dinâmicas de grupo.

Processamento

Através da expressão e discussão das percepções dos participantes sobre a situação vivenciada.

Generalização

Através das conclusões sobre a situação e sua relação com o dia-a-dia de vida e de trabalho.

Aplicação
Através do uso do Plano de Aplicação (idéias que pretendo aplicar no retorno ao trabalho)

Como reforço às práticas são utilizados: *textos* preparados especificamente para as necessidades do grupo; *vivências*, *dramatizações*, *histórias infantis*, *fábulas*, *músicas*, breves *exposições verbais* e *visuais*; *projeção de filmes* sobre os temas abordados; *relato das experiências do grupo* e outros recursos que facilitem a *experimentação*, *auto-análise e hetero-análise no grupo*.

3.7 - Carga horária utilizada em cada módulo do programa

Módulo I
Este módulo tem variação em função da quantidade de integrantes da equipe (devido ao conteúdo da história de vida). Até 8 participantes: 16 horas. De 9 a 14 participantes - 24 horas. De 15 a 18 participantes - 32 horas

Módulo II
Este módulo tem carga horária de 16 horas

Encontro de Acompanhamento de Resultados
Este módulo tem carga horária que varia de 8 a 16 horas (a depender da complexidade do grupo)

3.8 - População beneficiada com o programa

Diretoria Comercial	Participantes			Homens treinados/hora		
	Módulo I	Módulo II	Acompanha	Módulo I	Módulo II	Acompanha
Gerencia Regional 1	9	11	11	216	176	88
Gerencial Regional 2	8	8	8	160	128	64
Gerencia Regional 3	8	10	10	128	160	80
Gerencia Regional 4	10	13	13	240	208	208
Gerencia Regional 5	6	7	7	36	73	56
Gerencia Internacional	5	-	-	80	-	-
Gerencia Promoções	6	7	7	36	112	56
Previsão de Vendas	5	6	6	243	96	48
SAF	20	17	16	480	272	128
Gerência de Franchising	5	6	6	80	96	48
Gerência Des. Varejo	13	13	13	416	163	156
Bio Store	30	28	28	720	448	32
Aerofarma (lojas Curitiba)	18	18	18	576	288	288
Floratta (lojas Belo Horizonte)	11	15	15	264	240	-
Diretor e Gerentes	14	15	12	336	240	192
TOTAIS	168	174	170	4.011	2.700	1.444

3.9 - Avaliação do programa

Módulo I - 98% dos participantes avaliou o programa como EXCELENTE, **2%** como BOM.
Módulo II - 90% dos participantes avaliou o programa como EXCELENTE, **10%** como BOM.
Acompanhamento - 96% dos participantes avaliou o programa como EXCELENTE, **4%** como BOM.

3.10 - Objetivos e conteúdo tratado no programa

Módulo I - Autoconhecimento e conhecimento do outro

" Aprender a olhar e ouvir o outro só pode acontecer quando o indivíduo cultiva o hábito de aprender a olhar e ouvir a si mesmo". (Clara Feldman)

Objetivos

1. Dar base teórico-prática para melhor compreensão do comportamento humano, especialmente sobre: razões dos bloqueios emocionais; principais mecanismos de defesa (repressão, racionalização, negação); inteligência emocional; importância de *ouvir* com *empatia;* feedback amor-verdade.

2. Levar as pessoas a reconhecerem seu próprio *perfil comportamental,* dando-lhe oportunidade para um exame mais íntimo através da *auto-percepção* e da *percepção do outro* (feedback construtivo).

3. Instrumentalizar as pessoas para a prática do *trabalho em equipe,* da *cooperação,* da habilidade de *dar e receber feedback* e da *escuta ativa,* visando obter cada vez mais, um clima de *abertura, confiança, respeito* e *afetividade* nas relações interpessoais.

Conteúdo

1. Como estamos chegando. Compartilhando sentimentos. Vivências criativas para integração do grupo. Estabelecimento da consciência de grupo. Expectativas e medos. Resgate da criança interior. Quebra de barreiras do limite do corpo: o movimentar-se, o tocar-se.

2. Negociação de limites e contrato psicológico para a realização do trabalho.

3. Resgate do conteúdo sobre autoconhecimento, sugerido para leitura prévia. Porque da necessidade de auto-conhecimento. Os principais bloqueios ao autoconhecimento (repressão, racionalização, negação). As máscaras (mecanismos de defesa). Olhe-se no espelho: essa é a pessoa que você deseja ser? O ciclo do processo de mudança.

4. Porque do trabalho (alinhamento com visão, missão e valores do Boticário): resultado do mapeamento de potencial, necessidades do grupo. Objetivos, conteúdo e metodologia de trabalho.

5. Auto-análise: como me vejo. A importância do reconhecimento dos pontos positivos no outro: como o outro me vê como integrante do grupo. Exercício público de feedback positivo.

6. A minha história pessoal (criança, adolescente, jovem, adulto). Mensagem que deixo para o grupo tirada dessa história baseada na premissa de que "*experiência não é aquilo que acontece com você e sim o que você faz com aquilo que acontece com você*" .

7. Inteligência emocional. A competência das pessoas de primeira grandeza. A absoluta necessidade de habilidades interpessoais porque ainda nos comportamos como o homem das cavernas. Autoconsciência. Auto-regulamentação. Empatia. Habilidades Sociais. Motivação.

8. Conceito do feedback que combina com os valores do Boticário: *amor-verdade*. A importância de ouvir com empatia.

9. Prática do feedback: exercício circular e não invasivo (protegido) de troca de feedback no grupo sobre "meus pontos relevantes", "meus pontos a melhorar", "o que você não teve a oportunidade de me dizer ainda".

10. Fechamento do *Plano de Aplicação* (reflexões sobre as idéias que serão utilizadas no dia-a-dia). Atividade de despedida com re-fortalecimento da participação de cada um através da afetividade (contando uma história intitulada "a volta por cima"). Entrega de certificados. Avaliação de Reação.

Módulo II - Competências para atuar em equipe

" Juntar-se é um começo, permanecer juntos é progresso, trabalhar juntos é sucesso". (Henry Ford)

Objetivos

1. Avaliar ganhos e conquista a partir do Módulo I
2. "Se ver" na dinâmica da equipe onde atua
3. Trocar informações, conhecimentos, percepções
4. Rever seus modelos mentais e ampliar o seu repertório para a atuação em equipe

Conteúdo

1. Como estamos chegando. Compartilhando sentimentos. Vivências criativas para integração do grupo. Estabelecimento da consciência de grupo. Expectativas, medos, recados aos colegas e compromissos dos participantes a respeito do trabalho.
2. As razões do módulo II. Objetivos, conteúdo e metodologia de trabalho. Negociação de limites e contrato psicológico para a realização do trabalho.
3. Resgate das práticas e resultados obtidos a partir do módulo I. Como está o grupo e quais os resultados práticos obtidos no trabalho anterior - mudanças pessoais e no grupo.
4. As disciplinas da organização de aprendizagem
5. Conceito/significado de equipe e estágios de desenvolvimento
6. Maestria pessoal
7. Alinhando valores pessoais aos valores da equipe
8. Resgatando a trajetória da equipe: passado, presente e futuro
9. Delineando a visão. Porque estabelecer uma visão. Construindo uma visão compartilhada de futuro: objetivos pessoais e adesão a objetivos comuns

10. Construindo um raciocínio sistêmico. Aprendendo em grupo: diálogo como competência interpessoal, diagnóstico do funcionamento da equipe, definindo rumos de desenvolvimento
11. Construção de plano de ação. Fechamento do *Plano de Aplicação* (idéias que serão utilizadas no dia-a-dia). Atividade de despedida com re-fortalecimento da participação de cada um através da afetividade. Entrega de certificados. Avaliação de Reação.

3.11 - Cronograma de realização do programa

Cronograma do Módulo I - Autoconhecimento e conhecimento do outro

Área/Empresa	Período	Local	Facilitador
Floratta	11 e 12/12/99	Hotel Granville, Belo Horizonte	Maria Lúcia Rocha Costa
GR3	1 e 2/03/00	Merit Hotel, Belo Horizonte	
Aerofarma	27 a 29/03/00	Pousada Villa Passaredo, Curitiba	
GR4	6 e 7/4/00	Hotel Park Atibaia, São Paulo	
GR1	26 e 27/4/00	Hotel Mediterranee, Itaparica	
Internacional	8 e 9/5/00	Hotel Estância Betânia, Curitiba	
GR5	29 e 30/5/00	Hotel Academia de Tênis, Brasília.	
Adm. Vendas 1	1 e 2/6/00	Hotel Estância Betânia, Curitiba	
Adm. Vendas 2	08 e 9/6/00	Hotel Estância Betânia, Curitiba	
Des. Varejo	5 e 6/6/00	Hotel Estância Betânia, Curitiba	
Bio Store 1	11 a 13/6/00	Hotel Paraná Golf, Curitiba	
Bio Store 2	14 a 16/6/00	Hotel Paraná Golf, Curitiba	
Promoções	20 e 21/6/00	Hotel Estância Betânia, Curitiba	
Franchising	29 e 30/6/00	Hotel Estância Betânia, Curitiba	
GR2	26 e 27/6/00	Hotel Estância Betânia, Curitiba	
Diretoria Comercial	06 a 09/7/00	Hotel Estância Betânia, Curitiba	
P&D	31/7 a 2/8/00	Hotel Estância Betânia, Curitiba	
Qualidade	2 a 4/8/00	Hotel Estância Betânia, Curitiba	
Recursos Humanos		Hotel La Dolce Vita, Curitiba	

Cronograma do Módulo II - Competências para atuar em equipe

Área/Empresa	Período	Local	Facilitador
Aerofarma	23 e 24/04/01	Hotel Victória Ville, Curitiba	Maria Conceição Lacerda
Diretoria Comercial	18 a 20/05/01	Hotel Mabu Park, Curitiba	
Adm. Vendas	01 e 02/06/01	Hotel Victória Ville, Curitiba	
DDV e Franchising	04 e 05/06/01	Hotel Victória Ville, Curitiba	
GR1 e GR3	18 e 19/06/01	Hotel Victória Ville, Curitiba	
GR2 e GR4	25 e 26/06/01	Hotel Victória Ville, Curitiba.	
GR5 e Promoções	27 e 28/06/01	Hotel Victória Ville, Curitiba	
Bio Store	14 a 16/09/01	Hotel Tivoli, Curitiba	
Floratta	01 e 02/10/01	Hotel Boulevard Plaza, Belo Horizonte	

Cronograma: Encontro de Grupo para Acompanhamento de Resultados

Área/Empresa	Período	Local	Facilitador
Diretoria Comercial	19 e 20/12/01	Hotel Paraná Golf, Curitiba	Maria Lúcia Rocha Costa
Previsão e Vendas	20/11/01	Flat Parthenon Sete	
SAF	30/11/01	Flat Hollyday Inn, São José Pinhais	
Aerofarma	12 e 13/11/01	Hotel Paraná Golf, Curitiba	
Promoções e Eventos	16/10/01	Hotel Tivoli, Curitiba	
Bio Store	11/08/01	Hotel Tivoli, Curitiba	
GR3	16/08/01	Hotel Ouro Minas, Belo Horizonte	
GR1	20/08/01	Hotel Bahia, Salvador	
GR5	26/06/01	Hotel Victória Ville, Curitiba	
GR2	20/06/01	Hotel Victória Ville, Curitiba	
Des. Varejo 1	16/05/01	Sala Portinari, Curitiba	
Des. Varejo 2	03/06/01	Hotel Victória Ville, Curitiba	
GR4	12 e 13/06/01	Hotel Atibaia, São Paulo	
Franchising	22/03/01	Sala Portinari, Curitiba	

3.12 - Responsabilidades

Do facilitador de RH

1. Preparar proposta técnico-financeira para realização do programa;
2. Apresentar proposta aos gerentes e diretores clientes, obtendo aval e negociando estratégias de implantação e acompanhamento.
3. Agendar datas dos seminários e encontros com as gerências e suas equipes.
4. Planejar o conteúdo.
5. Preparar material didático-instrucional.
6. Agir como facilitador do programa.
7. Dar feedback ao diretor sobre os resultados de cada seminário, enviando avaliações no máximo 24 horas após o término do trabalho. Sugerir conversa entre gerente e diretor sobre os resultados obtidos.
8. Providenciar material que será distribuído aos participantes.
9. Avaliar o programa junto aos participantes.
10. Devolver o resultado da avaliação para os participantes no máximo 24 horas após o término do trabalho.
11. Solicitar apoio para reservas de salas e organização física.

Das diretoria e gerências

1. Informar, incentivar a participação e buscar o comprometimento da equipe para que todos os participantes estejam presentes de corpo e mente na data e hora negociada.

2. Reprogramar atividades, férias, viagens, etc. de forma que a equipe esteja totalmente livre para os dias programados para os seminários.
3. Entregar convites a equipe.
4. Responsabilizar-se em absorver custos envolvidos no evento.
5. Dar feedback ao consultor de RH e diretoria sobre os resultados práticos do programa.

3.13 - Infra-estrutura de apoio ao programa

Para atender à metodologia aplicada utilizamos o seguinte local e equipamentos instrucionais:

1. Sala principal ampla e confortável, longe de barulho e interrupções (mínimo de 120 metros quadrados);
2. Sala de apoio (mínimo de 50 metros quadrados);
3. Cadeiras universitárias com braço móvel organizadas em U;
4. Quatro mesas redondas com cadeiras;
5. Aparelho de som potente para uso de fita e CD;
6. Retroprojetor e tela;
7. Três cavaletes com um mínimo de 30 folhas de papel branco cada um;
8. Televisão de 29 polegadas;
9. Videocassete;
10. DVD
11. Colchonetes e almofadas para todos os participantes;
12. Dois espelhos tamanho grande;
13. Materiais adicionais: pincéis atômicos de todas as cores; cartolinas, canetas coloridas de todos os tipos, post-it, papeis tipo xerox colorido, papel tipo embrulho, colas, tesouras, muitas revistas; jornais; papel laminado; papel para presente de vários tipos; papel decorado; etiquetas auto-colantes; papel cartaz; papel de cavalete e outros recursos.

3.14 - Preparação prévia dos participantes

Módulo I

Os participantes recebem um convite detalhado com objetivo, resultados esperados, local de realização, bem como recomendação para:

- Leitura prévia do texto " O autoconhecimento e sua importância para a felicidade "(Maria Lúcia Rocha Costa).
- Leitura prévia do livro "Arrancar Máscaras, abandonar papéis" (Loreta Brady e John Powell).
- Trazer fotografias ou registros da fase infantil, jovem, adolescente e adulto.
- Trazer um objeto que gostaria de usar como mensagem inicial do programa que participará.

Módulo II

A exemplo do módulo I, os participantes recebem um convite detalhado com objetivo, resultados esperados, local de realização, bem como recomendação para:

- Leitura prévia do livro "A Quinta Disciplina" de Peter Senge. Editora Best Seller.
- Trazer apostila utilizada nos encontros do Módulo I, que contém registro das mensagens e feedback recebido do grupo.
- Assistir o filme "O Gladiador" com a seguinte ótica: a) estilo da liderança, valores que orientam o comportamento do líder; b) impacto da atuação da liderança na equipe e c) o que vem a ser objetivo comum no resultado de uma equipe de trabalho.
- Trazer objetos ou vestimentas ou qualquer outra coisa que possa representar o passado e o momento atual vivenciado pela área onde atua/empresa.

3.15 - Retroalimentação: acompanhamento de resultados do Programa de Desenvolvimento de Equipes

Com base em negociações entre , diretor e gerente das equipes, até 90 dias após a realização dos seminários, são realizadas reuniões de acompanhamento dos grupos, com planos de ação específico para cada equipe.

É parte integrante do seminário de fechamento entre as gerências e diretoria, a elaboração pelos participantes, sob supervisão da consultora, de um *Plano para seu Desenvolvimento Pessoal e Profissional* de cada *executivo* envolvido.

Abaixo o resumo de uma matéria, publicada no jornal interno da empresa que trata sobre o processo de acompanhamento dos grupos, pós-treinamento.

> ***Para não perder o trem***
>
> "Equipes da área comercial participaram ao todo de 12 encontros em 2001, com o objetivo de sustentar conceitos do Programa de Desenvolvimento de Equipes e agir corretivamente em relação a pontos diagnosticados na Pesquisa de Clima Organizacional. O treinamento envolveu 160 pessoas entre diretor, gerentes e equipes das regionais, indústria e empresas coligadas. O trabalho entitulado "Encontro para Acompanhamento de Clima Organizacional" foi dirigido por Maria Lúcia Rocha Costa (Consultora de RH do Processo Comercial).
>
> Cada encontro tem como pano de fundo uma metáfora, no qual a área convidada é comparada a uma locomotiva com missão de chegar na hora marcada em todas as viagens que realiza. Essa locomotiva conta com vagões diferentes. Ela necessita deles para conseguir atingir metas e resultados. Na corrida diária a locomotiva enfrenta obstáculos, corre riscos, toma decisões, administra conflitos, etc. Cada integrante da equipe realiza uma auto-avaliação das contribuições e dos impactos positivos e negativos que causa como vagão e, em seguida, o grupo participa de um exercício de feedback (para obter retorno dos impactos das suas ações no grupo). A necessidade de transparência, diálogo sem emoções negativas, libertação de receios paralisantes e outros aspectos importantes para um trabalho em grupo são negociados previamente como valores essenciais para sucesso do trabalho. Para finalizar, o grupo prepara um plano de ação para solução dos pontos que atrapalham a pontualidade da locomotiva. Na opinião de Rosinei F. Souza, uma das participantes da Aerofarma, "estes trabalhos têm nos ajudado a chegar onde queremos. O encontro foi essencial para o crescimento da liderança e do grupo".

Artur Grynbaum (diretor comercial) resume a avaliação do trabalho "Houve uma evolução da qualidade e forma do feedback no grupo. A metodologia permitiu um caminho muito claro".

(matéria a do jornal interno, "Essência da Notícia", janeiro 2002)

Independentemente as reuniões realizadas para tratar da metáfora da locomotiva, foram realizadas outras reuniões, onde tratamos de temas como:

Propósitos

Em que medida a equipe tem um propósito claro? Sabemos quem são os elementos-chave para a equipe e o que eles esperam? Temos uma idéia clara da identidade e do conjunto de objetivos que precisamos alcançar?

Decisões

Nossa equipe toma decisões de maneira adequada? Somos muito lentos? Rápidos demais? Muito ousados? Cautelosos demais? Muito autocráticos? Não suficientemente diretivos?

Relacionamentos

Trabalhamos bem juntos? Administramos bem os conflitos? Somos capazes de incentivar e dar vazão a diferenças e divergências privadamente, porém demonstrar unidade em público? Será que nos importamos uns com os outros? Criamos um ambiente de confiança e respeito?

Aprendizado

Conseguimos aprender bem com os sucessos e os fracassos? Nos últimos três meses, quais as coisas que fizemos bem e quais as que não fizemos bem? que aprendemos de cada uma dessas situações que podemos aplicar ao futuro trabalho em equipe?

3.16 - Recursos de apoio ao programa de desenvolvimento de equipes

Filmes

Módulo I

1. Encontro das Equipes - "Você" (Siamar); filme "Espelhos" (Siamar) e video-palestra "Inteligência Emocional com Daniel Goleman" (Siamar).
2. Encontro Gerencial -"A vida é curta" (Siamar) e "Nós" (Siamar).

Módulo II

3. Encontro das Equipes - "O Gladiador" e cenas dos filmes "Perfume de Mulher" e "Coração Valente".

Acompanhamento de Resultados

"Locomoção", da Siamar; "The 3 Tenors" (adaptação do show dos três bem sucedidos tenores) e "Return a Inocence", do Grupo Enigma.

Metáforas utilizadas

Módulo I

1. Banner: "Tantas vezes pensamos ter chegado, tantas vezes precisamos ir além" (Fernando Pessoa)
2. Quadro com pezinho na porta (como estou chegando a este lugar)
3. Quadro na porta (grau de energia, abertura e disponibilidade que trago)
4. O objeto-mensagem trazido de casa ou retirado da mala (o compartilhar)
5. Fábula do Homem Recolhido (a necessidade do aquietar-se)
6. Fábula da Xícara (o esvaziamento para novas aprendizagens)
7. Fábula do Potencial dos Deuses (onde deve estar escondido o potencial)
8. Deixe seu cargo aqui (libertando-se do poder do cargo)
9. O Círculo Mágico (simbolizando o contrato do grupo)
10. A Borboleta (vida em eterna transformação)

Módulo II

1. Banner: "Sonho que se sonha só é só um sonho que se sonha só, mas o sonho que se sonha junto é realidade" (Prelúdio de Simone)
2. Eu sei que não devia (Marina Colassant)

Acompanhamento de Resultados

1. Tapete de coração (sensibilização para a abertura)
2. Mais uma vez, deixe seu cargo aqui (relembrando o circulo mágico)

Vivências aplicadas

Módulo I

1. Brincando com o corpo (resgatando nossa criança interior)
2. Inventário Pessoal (diagnósticos de pontos fortes e pontos desenvolver)
3. Terapeuta, Paciente e Observador (trocas sobre o Inventário Pessoal das Forças e Fraquezas)
4. Exercício do feedback positivo (obtendo reconhecimento do grupo)
5. A história de vida (colagem em forma de borboleta: fase criança, adolescente, jovem, adulto, fase atual)
6. Ouvindo minha história (sendo relatada pela facilitadora)
7. Trocando carinhos com floquinhos (eu entendo a tua história)
8. Exercício da rodada de feedback (como o grupo como um todo me enxerga)
9. A caixa com espelho (o responsável pelas mudanças sou eu)
10. Barreira Humana (encarando a minha maior barreira pessoal)
11. O fogo (queimando aquilo que eu quero parar de fazer)
12. Meu Plano de Desenvolvimento (continuar, parar, começar, meus potenciais)
13. Voando com a borboleta (livre, leve e solto para meu futuro)
14. A troca de presentes (porque estou lhe oferecendo este objeto)

Módulo II

1. Sorteando crachás (homenageando as pessoas)
2. Conquistas Obtidas (resgate de mudanças percebidas a partir do Módulo I - Maestria Pessoal)
3. Reavaliando nossos valores (analisando valores pessoais e criando valores para a equipe)
4. Refletindo sobre impactos dos modelos mentais (modelos que interferem na prática)
5. Escrevendo nossa história: Historiador, Repórter e Futurólogo (analisando os vários momentos da área/empresa)
6. Construindo nossa Visão de Futuro (construindo objetivos comuns)
7. Montagem de Peças (exercitando a visão sistêmica)
8. Plano de Aplicação (registros das mensagens)
9. Quadro das Mãos (pintura, símbolo do trabalho em equipe)

Acompanhamento de Resultados

1. Varal das Preocupações (libertando-se do que está fora)
1. Analisando a Locomotiva (registros do auto e hetero-feedback)
2. Ofertando carinhos (arteterapia com corações)
3. Cheque (avaliação do trabalho)

Músicas utilizadas

Módulo I

1. Os saltimbancos trapalhões (Chico Buarque de Holanda)
2. Querer é Poder (José Augusto e Xuxa)
3. A volta por cima (Noite Ilustrada)
4. Depende de nós (Guilherme Arantes)
5. Dancin'Days (Lulu Santos)

Módulo II

Tocando em frente (Almir Satter)

Acompanhamento de Resultados

A lista (Osvaldo Montenegro)
Basta ouvir seu coração (Ivan Lins e Maurício Manieri)

3.17 - Resultados práticos obtidos até o momento

Relato da Equipe de Gerentes e Diretor Comercial

1. "Contribuiu para modificar a minha vida pessoal e profissional. Me deu uma visão de como estava a minha liderança. Minha relação com minha família está muito melhor".

2. "Para arrumar uma casa, às vezes precisamos cutucar o que está escondido, desarrumar tudo para organizar melhor. O módulo I gerou excelentes resultados nesse sentido. Me ajudou a compreender minha equipe. Eles estão se respeitando mais, eles sabem dos limites. Tínhamos problemas interpessoais críticos na área comercial e eles foram resolvidos. O programa mexeu em aspectos extremamente importantes porque me possibilitou um caminhar gradativo".

3. "Na minha área o relacionamento cresceu muito. Agora precisamos aprender a trabalhar em equipe".

4. "Eu me olhava no espelho e não me entendia. O módulo I me levou a buscar novos caminhos (terapia, medicina alternativa, 360 graus com subordinados, diálogo com a família). Antes eu achava que era bom e a realidade era outra. O programa me questionou, me desestruturou - mas hoje encontro respostas para meus problemas e estou correndo atrás das soluções. Hoje respiro melhor, me relaciono melhor. É muito bom estar em uma empresa que me deu esta oportunidade".

5. "O trabalho foi fundamental e extraordinário. Os gestores precisam assumir a responsabilidade de continuar. Tem que dedicar tempo à continuidade. Acho que precisamos fazer mais a nossa parte".

6. "O programa desmascarou, foi um divisor de águas entre o tempo antigo e o tempo atual da comercial. Se o programa fosse iniciado com ferramental ficaria apenas na superfície e os problemas encobertos. Mudança é resultado de um conjunto de coisas. O Módulo I fez 100% da parte dele. Nosso relacionamento com colegas gerentes melhorou muito. Agoira outros componentes precisam ser trabalhados. Estamos melhores e preparados para receber novos conteúdos".

Relato da Equipe da Administração Comercial

1. "A história de vida resgatou pontos que precisavam ser trabalhados. Possibilitou as pessoas se enxergarem e também serem mais respeitadas em suas individualidades".
2. "Me fez compreender melhor meus colegas e chefe e como tratá-los individualmente".
3. "Ajudou a quebrar barreiras e paradigmas antigos da equipe. Permitiu rever valores pessoais".
4. "Clareou para mim meus pontos fortes. Resgatou minha auto-estima".
5. "Aprendemos a compreender e aceitar a liderança. Ela também cresceu".
6. "Gerou mais comprometimento, auto-confiança e maturidade. É visível e reconhecida a mudança do comportamento grupal no SAF. A pesquisa de clima é prova disso".
7. "Ajudou o grupo a focar as falhas existentes no processo, sem ferir as pessoas".

8. "Me permitiu me compreender mais, aceitar o erro do outro, sem desespero nem culpa".
9. "Aprendi a lidar com o feedback e auto-dominar a fala excessiva".

Relato da Equipe do Franchising

1. "Me permitiu enxergar com o olho do outro".
2. "Aumentou a flexibilidade, empatia, realidade da área, a prática do diálogo, determinação e confiança no grupo".
3. "Estimulou o espírito de camaradagem".
4. "O trabalho do módulo I foi efetivo, bem feito. Expandiu. Vejo continuidade quando recebo um convite para estar presente em outro módulo com duas equipes juntas."
5. "As reuniões de acompanhamento foram fundamentais para alimentar o processo de desenvolvimento. Possibilitou mudanças positivas na área".
6. "Estamos mais descontraídos, mais soltos, menos medrosos e isso aconteceu depois das reuniões de acompanhamento".

Relato da Equipe do Desenvolvimento de Varejo

1. "Possibilitou-me o ouvir com amor e ter mais maturidade para dar feedback".
2. "Aceito o outro colega com mais facilidade".
3. "Aprendi a pensar mais no "nós" do que no "eu".
4. "Estou vivendo mais o grupo".
5. "Permitiu auto-disciplina".
6. "Ensinou-me a ter mais controle emocional".
7. "Permitiu-me a prática do diálogo".
8. "Todo o trabalho foi maravilhoso. Descobri muitas coisas nas reuniões de acompanhamento através do feedback vindo do grupo. Nesse momento estou necessitando de ferramental para continuar trabalhando minhas dificuldades como gestor".

Relato da Equipe da Gerencia Regional 1

1. "Permitiu maior segurança pessoal".
2. "Ampliou o relacionamento da equipe".
3. "Deu-nos mais transparência".
4. "Está havendo mais domínio da emoção x razão".
5. "Há mais respeito aos sentimentos das pessoas".
6. "O feedback é mais natural no grupo".
7. "Houve mudança de valor e de atitude no grupo".

Relato da Equipe da Gerencia Regional 2

1. "Estou exercitando o feedback, dando e recebendo com tranqüilidade".
2. "Estou mais integrada com a equipe".
3. "Estou mais ouvinte, menos ansioso, menos precipitado, com mais consciência de que as pessoas são diferentes. Fortaleci os laços com minha família. Mais interessado em conhecer sobre diversidade."
4. "Estou aceitando a critica sem sofrimento, estou respeitando mais o tempo do outro. Estou buscando novos caminhos."
5. "Estou reavaliando o que quero para minha vida pessoal. Me ajudou a entender a historia de cada um e aprender sobre as pessoas com quem trabalho. Estou entendendo mais sobre a dinâmica do relacionamento humano. Sei identificar a reação de uma pessoa quando cometo um excesso."

Relato da Equipe da Gerencia Regional 3

1. "Contribuiu no estabelecimento de limites".
2. "O grupo cresceu no compartilhamento de esforços".
3. "Há mais abertura para ouvir".
4. "Há mais consciência dos pontos que precisam ser desenvolvidos".
5. "O grupo está mais maduro".
6. "Há mais aceitação dos próprios erros".
7. "Está havendo mais equilíbrio entre crítica e autocrítica".

Relato da Equipe da Gerencia Regional 4

1. "Melhorou meu bloqueio de expressar-me".
2. "Recomecei meus estudos".
3. "Mais assertivo e flexível nas negociações".
4. "Escuto com mais atenção e quando quero interromper me lembro que não devo fazer isso".
5. "Estou indo mais direto ao ponto, eu falava muito, era prolixo".
6. "Além do feedback no grupo, busquei feedback na família - estou dando mais razão às outras pessoas".
7. "Estou mais consciente, mais auto-critico, mudando detalhe. A cada dia estou em um nível mais elevado. Esta tudo ordenado. Cuidei do meu corpo, do meu rosto, da minha postura com minha equipe. Tenho dado mais tempo para minha esposa (temos conversado muito). Estou respeitando as pessoas e tratando elas do jeito que elas gostam e não do meu jeito. Estou mais sensível".
8. "Estou mais controlada nas minhas ações".
9. "Estou mais reflexivo, sei identificar minhas reações".

Relato da Equipe da Gerencia Regional 4

1. "Sai da minha zona de conforto, falo mais me exponho mais".
2. "Melhorei meu negativismo e minhas criticas excessivas".
3. "Estou compartilhando mais, sem receio de parecer que estou impondo minha experiência".
4. "Estou acreditando mais em mim, descobri que sei, que sou bom. Não me desequilibro com as brincadeiras do grupo."
5. "Minha afetividade com minha família cresceu muito".
6. "Aprendi a refletir sobre questões íntimas da minha formação de caráter."
7. "Eu descarregava meus problemas na minha família, não tinha paciência. Minha mulher diz que eu melhorei muito depois do treinamento. Eu entendi porque eu fazia aquilo."
8. "Estou atingindo meus objetivos sem problemas, sem desgaste pessoal, sem ansiedade. Estou mais seguro."

Relato da Equipe da Gerencia de Promoções e Eventos

1. "Estou mais ambiciosa, enxergando mais ao meu redor. Mais auto-confiante, vencendo minha timidez, mais determinada e com mais clareza de objetivos."
2. "Estou tirando mais proveito do que as pessoas estão me dizendo."
3. "Estou buscando novos desafios."
4. "Não sou mais a mesma pessoa. Não sei quantos ovos terei que quebrar para fazer o omelete, mas vou quebrar quantos forem necessários."
5. "Estou mais maduro e motivado com a mudança de área. Estou menos exigente, mais determinado, mais realista e mais aberto as relações sociais."
6. "Estou resgatando coisas, com mais jogo de cintura, acreditando mais nos meus sonhos, de bem com a vida. Estou mais assertivo, buscando o equilíbrio. Aprendi a falar não. Estou menos ansioso, paro para pensar."

Relato da Equipe da Gerentes da Aerofarma

1. "Me exponho mais facilmente" .
2. "Aumentou minha auto-estima".
3. "Me permitiu clarear comunicação, fazendo-me entender melhor com o outro".
4. "Estou entendendo melhor o outro".
5. "Permitiu maior transparência".
6. "Possibilitou maior abertura e coerência".
7. "Mais lealdade entre a equipe de trabalho".
8. "Há mais aceitação quando dou feedback".
9. "Tenho praticado feedback mais efetivamente".
10. "Há mais prontidão para ouvir a equipe".
11. "Há maior adequação às brincadeiras".

12. "Possibilitou mais respeito às diferenças por ter tido contato com a história".
13. "Reduziu minha ansiedade".
14. "Percebo melhor o ambiente onde estou".

Relato da Equipe da Gerentes da Aerofarma

1. "Estou enxergando meus erros" .
2. "Vi que sou normal, sinto os mesmos erros dos outros, posso trocar com eles".
3. "Passei a entender melhor o outro. Escutar a história dele me facilitou isso".
4. "Transmiti muitas coisas aprendidas com meus filhos e netos".
5. "Enxergo o outro de forma mais completa".
6. "Perdi o medo de falar de mim".
7. "Aumentou minha auto-estima".
8. "Respeito mais as pessoas que estão ao meu redor".
9. "Estou ouvindo com mais atenção".
10. "Aumentou o meu diálogo com minha família".
11. "Ouço melhor a minha equipe".
12. "Queimei meu passado literalmente. Hoje falo dele com tranqüilidade. Antes eu me achava a pior pessoa do mundo. Eu sentia culpa. Contei minha história três vezes e isso foi uma terapia. Vi que sou normal. Dei um novo significado a minha vida".

3.18 - O trabalho com grupos e o aprendizado no curso de Psicologia Corporal Reichiana

Sem dúvida, houve uma perfeita integração entre as teorias aprendidas *no Curso de Psicologia Corporal Reichiana* e as observações práticas realizadas durante o trabalho realizado com 21 grupos do *Programa de Desenvolvimento de Equipes*. A partir das teorias Reichianas, ficou mais fácil identificar os tipos de caráter dos treinandos e de melhor orientá-los a buscar terapia específica e individual, para cada tipo de caso. Alguns dos treinandos dos grupos mencionados nesta monografia hoje são pacientes de terapia corporal, encaminhados pelos Consultores de RH a centros especializados.

3.19 - Resumo curricular das facilitadoras

Ministrou o Módulo I e Encontros para Acompanhamento de Resultados

Maria Lúcia Rocha Costa
Consultora de Recursos Humanos.
Mestranda em Administração e Recursos Humanos pela Universidade de Extramadura. Formanda em Terapia Corporal Reichiana. Formação em Psicodrama. Formação em Arteterapia. Pós-graduação em Psicologia Educacional e em Administração de Recursos Humanos. Graduação em Administração de Empresas.

Vários cursos de extensão na área gerencial e de desenvolvimento humano. Vasta experiência profissional atuando em cargos gerenciais e de assessoria em indústrias de porte como Bahia Sul Celulose, Alcan, Bompreço, Engex e Oxiteno. 13 anos atuando em trabalho com grupos, treinando equipes e gerências de empresas.
Palestrante em congressos e encontros na área de ciências humanas. Vivência como docente de nível universitário na área de Administração de Empresas.

Ministrou o Módulo II

Maria da Conceição Almeida Lacerda

Psicóloga pela PUC-MG. Curso de aperfeiçoamento em Recursos Humanos pela FACE/UFMG. Pós-graduação em Gestão de empresas pela UNA. Sócia Diretora da Carvalho e Lacerda Associados S/C Ltda. Professora convidada pela Fundação João Pinheiro para atuar nos cursos de Pós- graduação e Formação de Oficiais nas cadeiras de Recrutamento/Seleção e Comportamento Organizacional.
Consultora Organizacional, atuando com Desenvolvimento Gerencial, Administração de Conflitos, Negociação Gerencial e Liderança.
Especialista em Programas Atitudinais de Atendimento e Desenvolvimento de Habilidades Comportamentais, Programas de Atendimento e Desenvolvimento de Equipes de Trabalho.

PARTE 4 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baker, Elsworth F. O labirinto humano. Summus Editorial.

Castilho, Áurea. A dinâmica do trabalho em grupo. Qualitymark Editora.

Castilho, Áurea. Liderando grupos - um enfoque gerencial. Qualitymark Editora.

Cooper, Robert. Inteligência emocional na empresa. Editora Campos.

Diniz, Gleidemar. Psicodrama Pedagógico. Ícone Editora.

Finkler, Pedro. Comunicara e Dialogar ou a arte de entender os outros sem mentir para si mesmo. Editora Vozes.

Goleman, Daniel. Inteligência emocional. Editora Objetiva.

Goleman, Daniel. Trabalhando com a inteligência emocional. Editora Objetiva.

Projetar, Grupo de Minas Gerais. Vivências - uma aprendizagem efetiva.

Herrero, Joaquim Campos. Encontrar-se consigo mesmo. Editora Paulinas.

Jalowitzki, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas. Madras Business.

Lassance, Maria Célia. Técnicas para o trabalho de orientação profissional de grupo. Editora da Universidade.

Liebmann, Marian. Exercícios de arte para grupos. Summus Editorial.

Mambriani, Stefano. A comunicação nas relações de ajuda. Editora Paulinas.

Martinelli, Marilu. Aulas de Transformação. Editora Fundação Petrópolis.

Melendo, Maite. A comunicação e integração pessoal. Editora Paulinas.

Novello, Fernanda Parolari. Um mergulho em si. Editora Paulinas.

Novelly, Maria C. Jogos Teatrais - exercícios para grupos. Papirus Editora.

Powell, John. Arrancar máscaras, abandonar papéis. Edições Loyola.

Powell, John. Decifrando o enigma do eu. Editora Crescer.

Powell, John. Porque tenho medo de lhe dizer quem sou. Editora Crescer.

Riley, Shirley. Arteterapia para famílias. Summus Editorial.

Serrão, Margarida e Baleeiro, Maria Clarice. Aprendendo a ser e a conviver. Fundação Odebrecht.

Steiner, Claude. Educação emocional. Editora Objetiva.

Ulrich, Dave. Os campeões de recursos humanos. Editora Futura.

Ulrich, Dave. Recursos humanos estratégicos. Editora Futura.

Vaysse, Rumo ao despertar de si mesmo. Editora Pensamento.

Weisinger, Hendrie. Inteligência emocional no trabalho. Editora Objetiva.

Zimerman, David. Fundamentos básicos das grupoterapias. Editora Artes Médicas.