



Psicologia do Trabalho

Luiz Carlos Teixeira Bohrer



**Santa Maria - RS
2013**

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

© Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
Este caderno foi elaborado pelo Colégio Técnico Industrial da Universidade Federal de Santa Maria para a Rede e-Tec Brasil.

Equipe de Acompanhamento e Validação
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria – CTISM

Coordenação Institucional
Paulo Roberto Colusso/CTISM

Professor-autor
Luiz Carlos Teixeira Bohrer/UFRJ

Coordenação Técnica
Iza Neuza Teixeira Bohrer/CTISM

Coordenação de Design
Erika Goellner/CTISM

Revisão Pedagógica
Andressa Rosemárie de Menezes Costa/CTISM
Fabiane Sarmento Oliveira Fruet/CTISM
Janaina da Silva Marinho/CTISM
Marcia Migliore Freo/CTISM

Revisão Textual
Lourdes Maria Grotto de Moura/CTISM
Vera da Silva Oliveira/CTISM

Revisão Técnica
Lidiane Bertê/CTISM

Ilustração
Marcel Santos Jacques/CTISM
Rafael Cavalli Viapiana/CTISM
Ricardo Antunes Machado/CTISM

Diagramação
Cássio Fernandes Lemos/CTISM
Leandro Felipe Aguilár Freitas/CTISM

Ficha catalográfica elaborada por Simone Godinho Maisonave – CRB 10/1733
Biblioteca Central da UFSM

B677p Bohrer, Luiz Carlos Teixeira
Psicologia do trabalho / Luiz Carlos Teixeira Bohrer. – Santa
Maria : UFSM, CTISM, Rede e-Tec Brasil, 2013.
114 p. : il. ; 28 cm.

Material didático elaborado pelo Colégio Técnico Industrial
da Universidade Federal de Santa Maria para a Rede e-Tec Brasil.
Inclui referências.

1. Psicologia 2. Segurança do Trabalho 3. Relações Humanas
I. Título.

CDU 159.9:331
331.45

Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,
Bem-vindo a Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de o acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os Institutos Federais, as Secretarias de Educação dos Estados, as Universidades, as Escolas e Colégios Tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!
Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Março de 2013

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Sumário

Palavra do professor-autor	9
Apresentação da disciplina	11
Projeto instrucional	13
Aula 1 – Princípios básicos em psicologia	15
1.1 Psicologia, comportamento e personalidade.....	15
1.2 Conhecimento de si e do outro.....	20
1.3 Percepção de si e do outro.....	23
1.4 Comunicação e <i>feedback</i>	26
Aula 2 – Os grupos no trabalho	31
2.1 Grupos.....	31
2.2 Formação de grupos.....	35
2.3 Desempenho no grupo.....	39
2.4 Comprometimento.....	41
2.5 Conflitos.....	43
2.6 Técnicas de grupos.....	45
Aula 3 – O ser humano e o trabalho	55
3.1 Comportamento humano.....	55
3.2 Relações humanas no trabalho.....	59
3.3 Trabalho em equipe.....	63
3.4 Absenteísmo no local de trabalho.....	66
3.5 Inteligência emocional.....	70
3.6 Empreendedorismo.....	73
Aula 4 – A abordagem das competências	77
4.1 Competências.....	77
4.2 Competência técnica e interpessoal.....	81
4.3 Competência funcional.....	83
4.4 Competência profissional.....	84
4.5 Competência organizacional.....	85
4.6 Dinâmica das competências.....	86

Aula 5 – Práticas psicológicas no trabalho	89
5.1 Recrutamento, seleção e treinamento de pessoal.....	89
5.2 Clima organizacional.....	104
5.3 Gestão e liderança.....	105
5.4 Comportamento e ética.....	109
Referências	112
Currículo do professor-autor	113

Palavra do professor-autor

“Hoje em dia, passo mais tempo no trabalho do que com minha família.” Essa afirmação parece assustadora, mas quem poderia dizer que ela não é verdadeira para a maioria das pessoas? Deixando de lado o drama que a frase suscita, a curiosidade inata do ser humano em tentar entender a si e a seus semelhantes, leva-o a investigar o que está por trás disso, ou seja, quais as implicações em se investir mais tempo no trabalho, em detrimento dos momentos com as pessoas de que se gosta?

Num raciocínio rápido, pode-se responder que é a compensação de um bom salário. Num segundo momento, a perspectiva de se construir uma carreira. Num terceiro momento, pensar-se-ia nos benefícios colhidos a partir do sucesso futuro nessa carreira, o conforto, a segurança, etc, mais pensando cada vez mais adiante, mais distante. Nossa crescente capacidade de adiar a gratificação e a proporcionalmente crescente voracidade de as empresas serem competitivas, em se expandir e ganhar mercado. O tempo, que se prolonga para o trabalhador, torna-se exíguo para a empresa. Conflitos? Talvez. A ideia central é que esta dialética do tempo encontra na saúde do trabalhador a sua síntese, sua resolução. A questão fica mais complicada quando adicionado outro investimento, além do tempo, o de energia, esforço, tensão.

A psicologia do trabalho oferece subsídios não apenas para resolver esta questão, levando em conta as implicações referentes à vida dos trabalhadores como um todo, suas relações privadas e no trabalho, mas para produzir outros questionamentos que muitas vezes são varridos para baixo do tapete, negligenciados, esquecidos pelos gestores. Esse conteúdo conflitivo que permanece muitas vezes latente, acaba reaparecendo na forma de sintomas, diria Freud. Esses sintomas podem vir como um alto índice de rotatividade ou de acidentes de trabalho, por exemplo, e não devem ser tomados por suas causas imediatas, mas analisados cautelosamente, envolvendo a organização inteira. Para isso, a psicologia lança mão de ferramentas, e a análise do clima organizacional é uma delas, pois ajuda a descrever as sensações, sentimentos e percepções das pessoas em relação à empresa. Com base nessa análise, a empresa pode gerir o tempo das pessoas de forma a produzir não apenas produtos ou serviços, mas saúde e bem-estar, onde a segurança é um dos fatores principais.

Luiz Carlos Teixeira Bohrer



Apresentação da disciplina

A disciplina de “Psicologia do Trabalho” traz um conteúdo que permite ao aluno uma reflexão mais ampla sobre os aspectos que fazem parte não só da prática cotidiana do trabalhador, mas das dinâmicas que envolvem o indivíduo nas suas relações consigo e com os outros. Somente com a compreensão desses aspectos é possível perceber a importância da segurança na vida dos trabalhadores, bem como as maneiras de influenciar os colegas para a adoção do comportamento seguro no trabalho.

Para tanto, o foco deste material recai sobre as dinâmicas interpessoais, suas particularidades, em especial para o funcionamento do grupo e o quanto se pode usufruir dessas relações tanto no sentido de se estabelecer uma análise de seus movimentos, quanto no sentido de se promoverem mudanças grupais no ambiente de trabalho. As diversas formas, intervenções psicológicas numa empresa também são apresentadas nesta disciplina, com o objetivo de que o profissional de segurança do trabalho perceba que a prevenção de acidentes já se inicia desde o processo de recrutamento e seleção, estendendo-se em várias outras práticas psicológicas, às quais este profissional pode contribuir com o conhecimento adquirido em outras disciplinas do curso.



Projeto instrucional

Disciplina: Psicologia do Trabalho (carga horária: 60h).

Ementa: Psicologia, comportamento e personalidade. Conhecimento de si e do outro. Percepção de si e do outro. Comunicação e *feedback*. Grupos: formação de grupos, desempenho no grupo, comprometimento, conflitos, técnicas de grupos. Comportamento humano. Relações humanas no trabalho. Trabalho em equipe. Absenteísmo no local de trabalho. Inteligência emocional. Empreendedorismo. Competências: competência técnica e interpessoal, competência funcional, competência profissional, competência organizacional. Dinâmica das competências. Recrutamento, seleção e treinamento de pessoal. Clima organizacional. Gestão e liderança. Comportamento e ética.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
1. Princípios básicos em psicologia	Identificar os processos básicos em psicologia. Identificar mudanças de percepção e ter conhecimento de si e do outro. Reconhecer falhas na comunicação e utilizar o <i>feedback</i> .	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	12
2. Os grupos no trabalho	Identificar a formação de um grupo. Reconhecer a importância do comprometimento e dos conflitos. Montar uma dinâmica baseada nas técnicas de grupo.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	12
3. O ser humano e o trabalho	Compreender as relações humanas no trabalho. Conhecer processos de modificação do comportamento. Reconhecer o potencial do trabalho em equipe. Identificar as características do comportamento empreendedor, da inteligência emocional e as implicações do absenteísmo no trabalho.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	12
4. A abordagem das competências	Reconhecer o avanço das abordagens sobre as competências ante às mudanças no mundo do trabalho. Conhecer as diferentes dimensões das competências.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	12

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
5. Práticas psicológicas no trabalho	<p>Descrever os procedimentos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas. Compreender a utilidade da ferramenta de pesquisa de clima organizacional.</p> <p>Conhecer as funções de gestão e liderança.</p> <p>Reconhecer as implicações éticas no trabalho.</p>	<p>Ambiente virtual: plataforma Moodle.</p> <p>Apostila didática.</p> <p>Recursos de apoio: <i>links</i>, exercícios.</p>	12

Aula 1 – Princípios básicos em psicologia

Objetivos

Identificar os processos básicos em psicologia.

Identificar mudanças de percepção e ter conhecimento de si e do outro.

Reconhecer falhas na comunicação e utilizar o *feedback*.

1.1 Psicologia, comportamento e personalidade

A psicologia, assim como outras ciências, não é homogênea, ou seja, não tem um discurso uniforme, uma verdade única para explicar os fenômenos que estuda. Ela nasceu como disciplina da Filosofia e se estabeleceu ciência nos laboratórios de Fisiologia. Derivando tanto da Filosofia quanto da Fisiologia, tomou rumos diversos, elegendo objetos diversos (cognição, comportamento, emoção, consciência, personalidade, transtorno mental, etc.) e constituindo práticas diversas (psicologia clínica, psicologia social, psicologia do trabalho, psicologia escolar, psicometria, etc.). Pode-se atribuir à sua origem híbrida as diversas matrizes de pensamento que surgiram para estudar os mesmos fenômenos.

Este material vai abordar a psicologia do trabalho, buscando respeitar a diversidade de discursos que constituem o saber psicológico e suas bases para que o conhecimento se construa de forma sólida e coerente. Por exemplo, não se pode esperar que a pessoa exerça uma liderança eficaz, se ela não compreende o funcionamento da percepção de si e do outro, ou mesmo a montagem de uma equipe. O objetivo desse material é auxiliar nos processos de interação com outros indivíduos, grupos, instituições, mas também no entendimento de si mesmos, de nossos papéis, de nossas capacidades e nas transformações desejáveis, visando a um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente.

Portanto, fica claro que o objetivo da psicologia do trabalho não se resume apenas à produtividade, à quantidade de produção de cada indivíduo, mas ao nível de qualidade do trabalho de forma abrangente, em que os trabalhadores possam se influenciar mutuamente para além da execução de tarefas. Para que essas influências recíprocas se deem positivamente – para o bem da



Assista ao filme "Laranja Mecânica", dirigido por Stanley Kubrick, em 1971. Entre outros temas, esse filme traz um modelo de condicionamento mais ou menos eficaz.

empresa, dos trabalhadores e da sociedade, é necessário que os envolvidos nessas relações saibam da importância de seus papéis. Essa consciência precisa gerar não somente um comportamento adequado, livre de falsificações e distorções, mas também ativar comportamentos de superação de seus papéis, comportamentos não prescritos pelos papéis determinados. Tais comportamentos dizem respeito à participação ativa na produção coletiva que podem ser indicados como comportamentos inovadores, de liderança, de iniciativa, entre outros. Propõe-se o perfil de um trabalhador que não seja alienado de sua produtividade, de sua função social, como qualquer ser humano que vá além, que se integre e construa relações positivas com o trabalho, não apenas como fonte de renda e condição de sobrevivência, mas que agregue conhecimento e reconhecimento, sensação de pertencimento e valorização.

Para construir essas relações ideais, é preciso que haja um empenho também da empresa em produzir um ambiente favorável para que este trabalhador possa produzir também. Deve haver um ajuste entre aquilo que a empresa necessita e entre o que o trabalhador precisa, mesmo que muitas vezes este não tenha clareza de suas próprias necessidades. Uma das necessidades básicas de todo ser humano é a necessidade de segurança. No trabalho, há exigências de se correrem riscos em certas funções. Todavia, há comportamentos que ajudam evitar esses riscos e outros que os expõem a eles. Parece lógico que o trabalhador esclarecido e inteligente sempre buscará reproduzir comportamentos preventivos, aos riscos que corre. Essa consciência deve ser suficiente para evitar acidentes. O que levaria alguém a se expor aos riscos?

Uma outra necessidade que se imponha sobre a necessidade de segurança física. O ato inseguro pode ser ocasionado quando o trabalhador coloca a tarefa como prioridade, pelo grau de desrealização que ele encontra no trabalho, ou seja, ao se sentir desvalorizado, ele pouco se importa com sua integridade física, colocando a execução da tarefa ou a própria empresa como prioridade. Daí a falta de concentração nas tarefas, muitas vezes se torna efeito da ideia que esse trabalhador tem de si mesmo. Isto é resultado de uma política de segurança da empresa que se assenta na vigilância e punição do seu empregado, que passa a superestimar as figuras punitivas (supervisores e gerentes) e subestimar a capacidade dos subalternos, vistos como tarefeiros, alienados. Por isso, a psicologia do trabalho, aplicada à segurança deve se preocupar com o ser humano que se está formando na empresa, com as relações que estão sendo construídas, além do comportamento prudente e desejável, e não apenas na melhor estratégia de aprendizagem dos procedimentos de prevenção de acidentes.

Um dos focos principais da psicologia é o estudo sobre o comportamento. Pesquisas sobre o temperamento na relação entre hereditariedade e comportamento, realizadas com gêmeos idênticos, revelaram que os fatores genéticos não determinam padrões de comportamento, ainda que exerçam influências importantes. Essa constatação leva a crer que as experiências de vida tenham um papel definitivo no comportamento. Isso não quer dizer que é o meio ou os fatores externos que irão moldar o ser humano, pois a experiência leva em conta também as limitações próprias de cada um (físicas e psicológicas) para se lidar com o meio em que se está inserido, além da própria história, de experiências passadas, da memória. Assim, percebe-se uma série de processos que ocorrem para que a pessoa se comporte de uma maneira ou de outra. Nesse sentido, as experiências na infância passam a ter uma relevância maior, sendo este o período em que certos padrões de comportamento se definem a partir dessas experiências constituintes, boas e más, e da aprendizagem decorrente delas. Presume-se assim que comportamentos possam ser aprendidos. A previsão de que esses comportamentos se apresentarão diante de situações esperadas é objeto de estudo da psicologia.

O que se busca através de programas de capacitação dos trabalhadores, que incluem treinamentos, palestras e reuniões, é a aprendizagem de comportamentos adequados, dentre os quais, o **comportamento seguro**. Para tanto, vai depender muito da história de vida do trabalhador, de sua personalidade e de aptidões inatas que podem ser indicadas já nos processos de recrutamento e seleção de pessoal. A conscientização é uma etapa importante no aprendizado, o trabalhador precisa saber como proceder, ter clareza de sua função e do modo como agir diante dos riscos. Porém, esse aprendizado, por ser algo novo, muitas vezes encontra resistências que são comuns a qualquer ser humano em face de qualquer situação nova. Além disso, exigirá do trabalhador mudanças em seus padrões de comportamento, em seus valores, em sua postura e em suas atitudes, elementos da estrutura psíquica mais profunda do que a simples aprendizagem de procedimentos ou de conteúdo. Trata-se, portanto, de uma aprendizagem muito especial, no qual é preciso analisar as causas dos comportamentos para poder gerar, como consequências, comportamentos adequados. O ambiente de trabalho precisa oferecer condições para que tais comportamentos se constituam. A experiência do trabalhador com seu trabalho deve favorecer a manifestação desses comportamentos.

Os elementos que compõem as condições de trabalho são os estímulos, que podem desencadear como respostas a comportamentos adequados ou não. Considerando que entre os indivíduos nem todas as respostas aos mesmos

A-Z

comportamento seguro

“Capacidade de identificar e controlar os riscos presentes numa atividade no presente de forma a reduzir a probabilidade de ocorrências indesejadas no futuro, para si e para os outros” (BLEY, 2007, p. 45).

“Para B. F. Skinner, reforço, pode ser qualquer evento que aumenta a frequência de uma reação precedente” (MYERS, 1999). Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Condicionamento_operante

estímulos são iguais, ou seja, um trabalhador pode responder a um problema de uma forma diferente do outro. Pelas razões já apresentadas, convém promover **reforços** às respostas dadas. São estes reforços que irão ajudar a moldar o comportamento, funcionando como recompensas (reforços positivos) a cada resposta adequada. Nos casos de trabalhos desgastantes ou perigosos, percebe-se a presença de reforços negativos no exercício da atividade quando executado de forma inadequada, gerando desconforto e até acidentes, minimizados ou anulados quando se procede tal atividade corretamente. Dois fatores determinantes do sucesso de um reforçamento são o tempo e o espaço. É fundamental que o reforço acompanhe imediatamente a resposta dada, sob o risco de a resposta a ser reforçada seja a de um comportamento posterior; ou que se refira unicamente àquele comportamento, que a efetividade da resposta encontre o reforço que o corresponda, daquele jeito, daquela forma de executar a tarefa.

Sintetizando, pode-se dizer que não basta um ambiente com estímulos favoráveis, um ambiente que reúna todos os critérios de conforto, ferramentas, preocupações ergonômicas e demais condições físicas adequadas para que o trabalhador execute suas funções, por mais simples que elas sejam. Também um programa de treinamento ou aperfeiçoamento que serviu de base para o aprendizado da função não é suficiente para garantir a eficiência na execução das atribuições. Isso é a base, sem os fatores elencados, certamente, não há trabalho. Mas para gerar e gerir a eficiência na execução precisa-se atuar nas respostas para se chegar ao comportamento pretendido. Para modelar esse comportamento, utilizam-se os reforços. Ou seja, não basta ter consciência, não basta ter o conhecimento daquilo que se tem que fazer, é preciso que este fazer seja visto. Entenda que se trata de visão num sentido amplo, no sentido de que se perceba a relação entre causa e efeito de uma determinada atividade, o que se faz e o que se tem de consequência do que foi feito, da resposta àquilo que se obteve de reforço de forma a reduzir os comportamentos inadequados e, conseqüentemente, reiterar os comportamentos desejáveis. No caso específico de Segurança do Trabalho, o comportamento a ser evitado é o comportamento de risco, que pode resultar em acidentes com danos à integridade física de quem o executa ou a integridade de algum colega. O comportamento a ser reiterado é o comportamento seguro, a ser adotado de forma proativa, reduzindo a probabilidade de acidentes no trabalho.

A proposta de modelagem do comportamento visa estabelecer padrões de comportamento no trabalho que tragam benefícios à produtividade e ao trabalhador. O que se esperaria a partir do sucesso de um programa deste

tipo, pode ser ilustrado na metáfora de robôs humanóides, todos iguais, reproduzindo os mesmos gestos, posturas e movimentos, como se os trabalhadores fossem “montados” tal qual o veículo que eles mesmos estivessem fabricando. Como se sabe, essa ilustração não corresponde à realidade, pelo simples fato de não sermos uma soma das mesmas peças, mesmo que nosso organismo não tenha muitas diferenciações entre si. Ainda que nosso corpo seja muito semelhante, vemos-nos e nos percebemos diferentes uns dos outros, sobretudo nas atitudes, no modo de pensar, de sentir, de ser, enfim, somos pessoas, temos personalidade.

Por personalidade, os psicólogos contemporâneos geralmente querem dizer aqueles padrões relativamente constantes e duradouros de perceber, pensar, sentir e comportarem-se os quais parece dar às pessoas identidades separadas. Personalidade é um ‘constructo sumário’ que inclui pensamentos, motivos, emoções, interesses, atitudes, capacidades e fenômenos semelhantes (DAVIDOFF, 1983, p. 507).

O estudo das características de personalidade do indivíduo permite prever a maneira pela qual este indivíduo poderá sentir, ser, pensar e agir em circunstâncias específicas. Segundo a psicanálise, estas características de personalidade são definidas na infância, sob aspectos distintos em etapas diversas da vida da criança. As defesas utilizadas pela criança para lidar com um mundo que ela não compreende, mas é levada a experimentar, formam determinados padrões de comportamento que se repetem ao longo da vida. Não é à toa que os conceitos de “trauma” (experiência impactante) e “conflito psíquico” são tão importantes na teoria psicanalítica, pois deles derivam as defesas mais consistentes e, por consequência, padrões de comportamento mais consolidados.

O comportamento do indivíduo não resulta exclusivamente das forças da personalidade, mas de sua interação com o meio externo, que pode até modificar alguns traços de personalidade. Isso leva a crer que não há como prever o modo como um indivíduo vai agir em determinada circunstância. Ainda assim, empenha-se em levantar os traços de personalidade de um indivíduo que, em conjunto, formam um tipo de personalidade.

- **Traço** – consistência observada nos hábitos ou atos repetidos da pessoa.
- **Tipo** – uma montagem dos traços numa estrutura.

Ainda que a previsão não forneça uma certeza absoluta sobre as atitudes de um indivíduo, o estudo da personalidade e de seus elementos (hábitos,

necessidades, motivos, capacidades e percepções) serve para indicar tendências, antecipar dificuldades dos trabalhadores na execução de determinadas tarefas e no enfrentamento de situações específicas. Por isso, ele é bastante utilizado na área de Recursos Humanos, sobretudo nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, bem como na adaptação de um empregado a uma função mais complexa onde o treinamento pode ser ajustado às suas características de personalidade. Muitos estudos desse tipo se utilizam da psicanálise para interpretar as relações da história de vida da pessoa e o modo com o qual ela aprendeu a elaborar seus conflitos, onde cada um passou por situações diferentes. Nos casos de pessoas que tenham vivido situações idênticas, lidaram com estas situações de formas singulares.

O estudo da personalidade permite concluir que:

1. Duas pessoas não são iguais; cada pessoa tem um padrão único de características psicológicas.
2. Cada pessoa mantém certa consistência psicológica que permitirá sua identificação e que perdurará no decorrer do tempo.
3. Para se compreender a personalidade, não basta identificar traços psicológicos; é importante também entender como eles estão relacionados e como interagem uns com os outros, isto é, como estão organizados.
4. A personalidade é um constructo inferido do comportamento observável (AGUIAR, 2006, p. 292).

1.2 Conhecimento de si e do outro

Quando conhecemos alguém, temos de nos apresentar, deixar sinais verbais ou não de como somos, principalmente nossas virtudes e, dependendo da situação, esconder nossos defeitos. Isso exige que nós nos conheçamos e também que saibamos lidar com a situação de que participamos. Essa tarefa parece simples se partimos do pressuposto de que ninguém nos conhece melhor do que nós mesmos. Sabemos da nossa personalidade melhor que qualquer um, porque apenas nós sabemos o que passamos, nossas dificuldades, limitações e qualidades. Baseados em nossas experiências anteriores, formamos uma ideia de como somos que, como visto anteriormente, pode (e deve) ser atualizada à medida que vivenciamos novas experiências, e assim nos conhecendo mais profundamente e nos modificando. Essa ideia de “o que eu sou”, esse conhecimento de si, forma aquilo que na psicologia se chama de “autoconceito”.

A personalidade das pessoas é tributária de suas experiências de infância, o que não torna a criança um receptáculo passivo de situações às quais não

tem controle. A tentativa de controlar as situações que a criança experimenta, faz com que ela desenvolva uma organização mental, de acordo com as suas capacidades, de “o que sou eu” para entender o que sente e o que percebe do mundo que a cerca. Vimos que a preocupação em se apresentar está diretamente relacionada ao contexto em que estamos inseridos, à medida que precisamos conhecer a situação e as pessoas envolvidas neste contexto. Procedemos um “escaneamento” da situação, de como as pessoas reagem àquilo que apresentamos de nós mesmos que reforçam o nosso comportamento ou não. A criança procede de forma semelhante, vai tirando as suas impressões baseadas nas formas com que as pessoas respondem às suas ações, principalmente aquelas pessoas que mais importam para ela: seus pais. Mas não basta apenas o par ação e reação para que nos conheçamos; se fosse assim, a cada situação ficaríamos perdidos, sem saber o que fazer porque as situações que vivemos são diferentes entre si. É preciso uma ideia de si que vá se confirmando à medida que os fatos se sucedem. Por isso que o olhar de uma mãe, de um pai para seu filho, é fundamental para que ele se constitua como indivíduo, bem como sua identificação com essas figuras parentais na necessidade de aprovação pelos pais.

A base do autoconceito encontra-se neste momento, mesmo que ele se modifique lentamente com o passar dos anos através da consciência que se tem das coerências e contrastes de suas atitudes com os outros. O autoconceito exige este espelhamento no outro, isto é, que se possa e se permita conhecer o outro. A ideia que os outros fazem da pessoa serve para que a pessoa forme a própria ideia sobre si mesmo, seu autoconceito. A tendência do ser humano é sempre confirmar aquilo que se imagina que se é nas situações da vida, mantendo a coerência entre suas experiências e sua autoimagem.

Entretanto, a ocorrência de um contraste entre a autoimagem e uma experiência nem sempre leva a um aprendizado mais profundo de si e a uma revisão do autoconceito. No afã de se confirmar uma autoimagem, imagem esta que representaria não o que se é, mas o que se gostaria de ser, esconde-se, falseia-se, ilude-se, fantasia-se tal qual uma criança que omite uma traquinagem. O conflito, ao invés de ser revelador, é submetido a um forte investimento de obliteração, ou seja, é reprimido, recalcado, um esforço para se esquecer. Isso acaba gerando um autoconceito irrealístico, baseado em defesas rígidas, ditas “neuróticas”. As experiências da vida são tomadas como ameaçadoras, inquietantes àquilo que elas defendem ser. Isso leva as pessoas a se afastarem cada vez mais das experiências que as constituem, do conhecimento dos outros e, por conseguinte, daquilo que realmente são, impedindo que elas desenvolvam suas capacidades plenamente.

Este é o ponto central da psicologia clínica e a psicologia do trabalho se alinha a esta com o intuito de que o trabalho possa ser objeto de reconhecimento de si, apoiando um autoconceito realístico, ao invés de ser um exercício penoso de se defender psiquicamente a todo o momento. O trabalhador pode ter consciência de que a imagem que ele produz para seus colegas é falsa, e, ainda assim defendê-la. Casos de sabotagem a colegas são comuns para esse tipo de pessoa, que a Psiquiatria denomina comportamento antissocial e que, quando obtém sucesso em suas investidas, pode se estabilizar em uma personalidade psicopática. Essas pessoas expõem os colegas, vistos como ameaças ao desvelamento de sua imagem, a inúmeros riscos, imputam-lhes responsabilidades por erros, faltas, ainda que mantenham a aparência de entrosamento com todos, ou seja, são contraditoriamente sociáveis. Mas o caso mais comum é que haja uma defesa inconsciente deste autoconceito irrealístico no trabalho, o que não quer dizer que não se tenha consequências que resultem em riscos ao trabalhador. A pessoa, muitas vezes, não percebe o esforço que faz para manter um autoconceito, havendo uma enorme mobilização cognitiva em conservar para si uma imagem irreal de si mesmo. Como foi dito, elas se afastam das experiências da vida, daquilo que elas estão vivendo, fazendo, dos encontros com colegas e dos possíveis aprendizados que tudo isso possa produzir.

A-Z

plano cognitivo

Há um entendimento na psicologia de que o desenvolvimento cognitivo, ou seja, os processos do pensamento, "bem como a formação moral se dão por meio de processos interativos do indivíduo com o meio social" (AGUIAR, 2006, p. 260).

Em consequência disso, no plano da personalidade, tornam-se pessoas excessivamente resignadas, ignorando suas capacidades reais, ou fantasiosas, com pouco senso prático. Em ambos os casos, no **plano cognitivo**, há todo um investimento da atenção nessa atitude defensiva, na conservação de um autoconceito, intolerante a mudanças. Com essa atenção voltada sobremaneira a reafirmar uma ideia de si, o trabalho fica em segundo plano, e a tarefa exercida de forma desatenta pode ocasionar acidentes. Nesses casos, o trabalho deixa de exercer a função de constituinte do autoconceito.

Por isso, é relevante que o trabalho produza sentido aos trabalhadores, até como forma de prevenir acidentes, porque o trabalho deve dar segurança, no sentido mais amplo do termo, a seus empregados. A noção de trabalho não pode se restringir à boa execução de uma tarefa, ou a qualquer execução de tarefa, mas deveria ser estendida às pessoas que dele participam. Os colegas de trabalho precisam trocar entre si, dar-se a conhecer um ao outro e reconhecerem-se entre si, cooperar mutuamente para se sentir parte de algo maior, de uma coletividade produtiva. Assim, a identificação entre os empregados se dará com maior facilidade, que, aliada aos desafios comuns do trabalho, mobiliza-os a modificarem as ideias que fazem de si, ampliando suas

capacidades. Com isso, o trabalho passará a fazer parte de seus autoconceitos. Tudo o que concerne o trabalho, incluindo-se as normas de segurança, o cuidado consigo e com os outros, transforma-se em algo mais valioso, parte do que as pessoas são realmente.

1.3 Percepção de si e do outro

A construção de um autoconceito depende fundamentalmente do conhecimento que temos dos outros, das ideias dos outros a nosso respeito, bem como das ideias que nós fizemos dos outros em comparação com o que imaginamos de nós mesmos. Nesse jogo de espelhamentos que vai definir tanto comportamentos específicos a determinadas situações presentes, quanto um juízo geral que se faz de si mesmo, a observação das nossas ações e as respectivas consequências possuem uma relevância considerável. Entretanto, tal observação não é simplesmente olhar o outro e a si mesmo, envolve um sistema cognitivo complexo que pode ser sintetizado na noção de “percepção da pessoa”.

A nossa vida depende amplamente dos outros, é da natureza humana esta tendência a estarmos atentos a quem nos cerca. Busca-se uma aprovação, onde se recolhem as impressões para ir-se moldando, ainda que as mudanças requeiram tempo, pois, como já foi dito, modificações na personalidade podem levar anos. Ainda que o direcionamento seja para o meio social, a percepção é um processo muito individual em que as pessoas podem criar expectativas a respeito de seu comportamento e outras interferências que influenciam suas impressões particulares. Informações distorcidas, falsas ou transmitidas pela metade são outros fatores que conduzem a uma impressão equivocada.

“As pessoas diferem umas das outras no peso que dão a determinadas informações ao formar uma impressão global. Assim, destacarão critérios diferentes para julgar a inteligência, por exemplo” (DAVIDOFF, 1983, p. 669).

Também há variação na quantidade de informação necessária a ser levada em conta para se concluir uma impressão. Em alguns casos, dois ou três dados sobre um funcionário já seriam suficientes para se estabelecer uma relação de ajuda numa tarefa corriqueira, mas para se obter a confiança num trabalho que envolva riscos, talvez seja necessário bem mais que isso. Independentemente disso, pesquisas demonstram que aquela propaganda antiga que dizia “a primeira impressão é a que fica” está bastante próxima da realidade, já que as primeiras impressões persistem mais na memória das pessoas, ainda que sejam superficiais, com um pequeno volume de dados.

A-Z**evocadas**

Lembradas, recordadas
(BUENO, 2000, p. 336).

Nesse sentido, a aparência física é especialmente importante, onde a atribuição de traços positivos é maior em pessoas atraentes fisicamente, o que pode levar, muitas vezes, a julgamentos distorcidos. Os psicólogos denominam atribuição à dimensão dedutiva, presente no comportamento de observação dos outros em que os seres humanos tiram conclusões a respeito de suas causas, sendo parte integrante da percepção da pessoa. Para formar uma impressão do outro e de seu juízo a nosso respeito, é preciso ir além daquilo que a fachada, as cortinas do que é imediatamente observável escondem, bem como dos estados do nosso corpo e pensamento que desviam nossa atenção, distorcem nossas ideias. Embora a atribuição seja considerada um processo consciente e deliberado, alguns estudos sugerem que muitos juízos se formam sem inteira consciência, em meio a essas distorções evidentes e outras que não são **evocadas** à consciência imediatamente. Os psicólogos indicam alguns princípios que norteiam nossas atribuições:

- a) Tendemos a fixar a atenção numa única causa distinta para explicar um determinado comportamento, quando, na verdade, o comportamento sempre deriva de várias probabilidades.
- b) Lembramos e relevamos o comportamento social incomum, que tende a chamar mais atenção e marcar mais a nossa memória.
- c) Os comportamentos privados, ou seja, aqueles que não são apresentados publicamente acabam tendo um peso maior, porque revelariam “a verdade” sobre o outro, aquilo que ele quer esconder.
- d) Consideramos que dos comportamentos esporádicos, raros dizem mais respeito ao contexto em que eles se apresentam do que ao temperamento de uma pessoa que, por sua vez, provém de comportamentos constantes apresentados em diferentes situações.
- e) Quando possuímos expectativas prévias a respeito de alguém, a mera confirmação delas já nos faz crer que o juízo está correto, principalmente quando é compartilhado por outras pessoas.
- f) Não atribuímos a nós mesmos os juízos da mesma forma que atribuímos aos outros, porque as pessoas tendem a evitar informações desagradáveis sobre si mesmas, atribuindo, muitas vezes, às circunstâncias a justificativa por determinados comportamentos ruins.

Se as impressões das pessoas se constroem de forma distorcida tão prontamente, as frequentes discordâncias entre os juízos emitidos são compreensíveis. As diferenças entre aquilo que o outro pensa sobre mim e aquilo que eu penso de mim, assim como as diferenças entre aquilo que eu penso sobre o outro e o que ele pensa sobre si são produtos dessas atribuições, provenientes de percepções deformadas por certos modos habituais de processar informações sobre si e sobre os outros. As mudanças de percepção de si e das situações são fundamentais para as mudanças de convicção e de orientação de valor, que, por conseguinte, coordenam as ações.

Mesmo quando observamos as pessoas de muito perto, aparentemente nós as vemos de nosso ponto de vista singular. Embora nossas impressões sobre os seres humanos sejam muitas vezes menos do que exatas, elas são importantes mesmo assim, porque comandam o nosso comportamento. E nossos atos influenciam a conduta dos outros (DAVIDOFF, 1983, p. 672).

Não é forçoso concluir, portanto, que a maneira com que procedemos o juízo dos outros diz menos do outro do que de nós mesmos. Essa percepção da pessoa que se acredita sabedora de si e dos outros deve ser encarada como indício, como um sinal, uma impressão vaga, mais do que um conhecimento absoluto. No item anterior, foi visto o quanto isso influencia no nosso comportamento e no comportamento dos outros no trabalho, o que se complexifica ainda mais quando se procede a avaliação de um funcionário ou de uma equipe de trabalho. Não é raro que consideremos apenas informações superficiais, formando atribuições em cima de dados centrados em algumas características que chamam mais atenção, negligenciando outros dados. Essa distorção perceptiva, como vimos, é muito comum e pauta nossas relações sociais e de trabalho. As incertezas sobre os outros e também sobre nós mesmos geram desconfiâncias sobre a capacidade de todos, o que acaba por produzir um clima de insegurança num grupo de trabalho.

Porém, não é se apegando severamente a uma impressão como uma certeza que vai melhorar a situação, porque isso produz ilusões. As incertezas devem ser colocadas na ordem do dia, ao invés de serem alimentadas pelo silêncio, pelo individualismo, tão comuns nesta sociedade competitiva. As aberturas para um novo conhecimento e para novas avaliações normalmente antecede mudanças de percepção. Percepções habituais precisam ser desafiadas pela troca aberta de *feedback* entre os membros de um grupo e como eles compartilham as respostas diferentes aos mesmos eventos. A partir do momento em que um membro passa a atribuir sentido positivo em relação a outros

membros, ele se permite condições de aceitar as percepções diferentes dos outros membros como alternativas reais para os seus próprios modos de perceber a si e o mundo. Ele pode tentar perceber e sentir o mundo como outros no grupo percebem e sentem. No processo, podem ser modificadas suas próprias percepções ou, pelo menos, podem ser reconhecidas como pertencendo a ele e operando como uma entre muitas outras construções da realidade social.

1.4 Comunicação e *feedback*

Vimos, nos itens anteriores, a importância e a dificuldade de conhecermos a nós próprios e os outros e, nesse sentido, os problemas gerados por impressões gerais superficiais. Numa relação de trabalho onde nos furtamos de “escolher” com quem trabalhamos, o dar-se a conhecer deve ir além da simpatia, da coincidência dos gostos e afinidades. Ainda que as relações de amizade sejam quase inevitáveis num ambiente de trabalho, elas não são necessárias. Muitas empresas procuram que seus empregados compartilhem momentos de lazer, incentivando que as relações se estreitem para além dos muros da empresa, através de programas de confraternização como eventos, festas, gincanas, churrascos.

Os efeitos de tais programas podem ser questionados, sobretudo quando eles acabam por se apoderar de momentos de convívio privado de seus funcionários. O que se espera num ambiente de trabalho é que a cooperação se estabeleça em detrimento das diferentes personalidades que compõem esse ambiente. A cooperação deve ser espontânea, sem precisar o intermédio de um gerente ou de um gestor para que ela ocorra, e deve acontecer numa “via de mão dupla”, reciprocamente. Para tanto, é necessário constituir vínculos de confiança entre as pessoas só possíveis quando se conhece um ao outro suficientemente bem, mesmo que não haja laços afetivos. Os vínculos de confiança devem ser sustentados pelo coleguismo entre os funcionários, seus superiores, para que haja colaboração em todos os níveis do trabalho, no exercício de suas funções.

Para se conhecer uns aos outros e a si mesmo no ambiente de trabalho, é necessário, portanto, que as pessoas troquem informações sobre si e sobre suas funções na empresa. As informações precisam ser transmitidas de forma clara, com o mínimo de distorção possível, o que pode ser garantido com um bom nível de comunicação. A boa comunicação não só garante a qualidade das informações como a continuidade do fluxo destas informações, ou seja, a consolidação de vínculos e a efetiva troca entre colegas de trabalho. Isso

ocorre porque a comunicação substitui uma série de atos, prevenindo erros na execução de uma tarefa em razão de ela ter uma função educativa, sendo muito utilizada na publicidade, por exemplo, como ferramenta de persuasão. Quando a comunicação se dá com qualidade, abre-se uma via de acesso ao outro que ambos vão buscar fazer uso, para transmitir ou receber uma informação. Esse fenômeno da transmissão da informação pode ser explicitado através do “esquema da comunicação”.

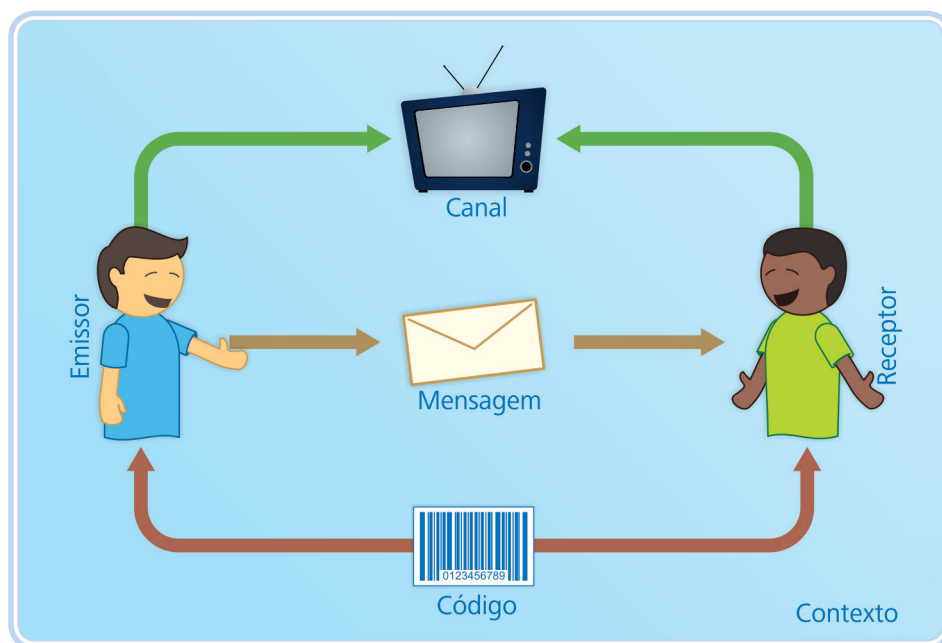


Figura 1.1: Esquema da comunicação

Fonte: CTISM

Onde:

- O emissor é aquele que envia a mensagem, sendo a fonte da comunicação.
- O receptor é aquele que recebe a informação transmitida.
- A mensagem é a informação que se transmite e se recebe. É o conteúdo da informação.
- O canal é a parte física da comunicação, o meio (ar – no caso da comunicação verbal, papel, ondas de rádio) pelo qual circula a mensagem e que permite o contato entre os participantes.
- O código é o conjunto de sinais ou signos com os quais, segundo certas regras, se transmitem mensagens e deve, necessariamente, ser o mesmo para os envolvidos na comunicação.

- O contexto é o ambiente que envolve a situação de comunicação.

Mais importante do que entender esse fenômeno e saber usá-lo, é permitir que ele seja recíproco, que os papéis de emissor e receptor troquem de lado a todo o momento. Apesar de todo esforço em fazer com que a mensagem fique clara ao receptor, sempre vai haver margem para interpretações diversas àquela pretendida pelo emissor. Nesse sentido, uma ferramenta que vem sendo utilizada amplamente nas empresas visando ao desenvolvimento nas relações interpessoais é o *feedback*.

Feedback é um termo da eletrônica que significa retroalimentação: “Qualquer procedimento em que parte do sinal de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-lo, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo” (MOSCOVICI, 2003, p. 53).

Tanto no sistema eletrônico quanto na dinâmica da comunicação entre pessoas, todo estímulo passa a comparecer num circuito de relações que demanda uma resposta positiva ou negativa de outra parte. Com essa contrapartida, o comportamento dos indivíduos vai sendo modulado: o *feedback* negativo visa reduzir o comportamento de saída, ou seja, a manifestação de um comportamento inadequado, a ponto de modificá-lo; o *feedback* positivo, por sua vez, vai reforçar ou ampliar o comportamento manifesto. A utilização dessa ferramenta numa empresa requer que o funcionário busque o *feedback* para saber como o seu comportamento está afetando os demais. Por outro lado, ele deve estar preparado também para emitir *feedbacks* verbais ou não verbais a seus colegas. Essa busca e essa disposição em emitir *feedback*, alimentam o sistema de comunicação, mantendo o fluxo de informações, as trocas. Entretanto, como qualquer ferramenta, o *feedback* exige um manejo correto para que seja útil, não pode ser utilizada como simples resposta no par estímulo-resposta. Segundo Moscovici (2003), sempre que possível, o *feedback* precisa ser:

- a) Descritivo, ao invés de avaliativo – evitar julgamentos para não gerar um comportamento defensivo no outro que redunde até em rejeição à prática do *feedback*. Deve preocupar-se em fornecer dados em relação ao comportamento do outro.
- b) Específico, ao invés de geral – procurar não generalizar um comportamento que se manifestou em uma determinada situação em relação a outros comportamentos da mesma pessoa, evitando “você sempre/nunca...”. Deve circunscrever àquela situação específica.

- c) “Uma via de mão dupla”, que respeite as necessidades de ambos, ao invés de ser unilateral – que vise ao interesse comum, em detrimento às vantagens apenas de uma das pessoas envolvidas (emissor ou receptor). Deve evitar o controle tirânico por parte daquele que emite o *feedback*, quando a informação acaba ficando em segundo plano.
- d) Dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar, ao invés de ser dirigido para situações às quais ele não tenha o controle – acrescentar informações no sentido de que o receptor possa melhorar seu comportamento e não conduza à frustração pela sua incapacidade de melhorar. Deve ser compatível com as competências do receptor.
- e) Solicitado, ao invés de imposto – perguntar, adquirir uma postura de quem sempre pode melhorar para que o *feedback* seja mais preciso. Deve formular perguntas que o emissor possa responder.
- f) Oportuno, ao invés de aleatório – dirigir-se à pessoa competente que possa emitir o *feedback* no momento certo, de preferência, logo que o comportamento em questão se manifestou, mas desde que o emissor esteja pronto para responder. Deve estar atento ao melhor momento, ao clima emocional, etc.
- g) Claro para assegurar uma comunicação precisa, ao invés de ambíguo. Fazer com que o receptor repita o *feedback* para verificar se corresponde ao que foi dito é um bom macete para evitar “ruídos” na comunicação.

O uso do *feedback* também é importante na compreensão de uma tarefa dada, na instrução sobre a utilização de um equipamento. Os funcionários podem ser consultados a cerca do entendimento de um manual através de formulários e questionários a serem preenchidos, por exemplo. Os grupos de treinamento podem ser muito úteis para solucionar dúvidas a respeito de condutas e procedimentos de segurança. Utilizando o *feedback* nestes grupos, as impressões, que são sempre individuais, serão diluídas no grupo, pois ocorre muitas vezes que a dúvida de um, pode ser a dúvida de vários. Além disso, o *feedback* pode ser compartilhado, evitando mal-entendidos e fragilizações, tão comuns quando se procede de forma individualizada.

Resumo

Nesta aula, aprendemos alguns conceitos básicos em psicologia, bem como o lugar da psicologia do trabalho e sua relação com outras áreas da psicologia. Com isso, foi possível perceber a interrelação dos conceitos apresentados, a dependência da percepção dos outros para a percepção de si e sua contribuição para a constituição da personalidade. Além disso, apresentamos como a comunicação interfere nesses processos e a utilidade da ferramenta de *feedback* na eficácia da comunicação no ambiente de trabalho.



Atividades de aprendizagem

1. Quais os objetivos da psicologia do trabalho?
2. Apresente a definição de “comportamento seguro”.
3. Na modelagem de um comportamento, o reforço atua no estímulo ou na resposta?
4. Qual a importância do espelhamento no outro para a formação do autoconceito?
5. Cite os 7 critérios para o exercício de um *feedback* ideal.

Aula 2 – Os grupos no trabalho

Objetivos

Identificar a formação de um grupo.

Reconhecer a importância do comprometimento e dos conflitos.

Montar uma dinâmica baseada nas técnicas de grupo.

2.1 Grupos

Até aqui, consideramos nosso objeto de análise o indivíduo, no máximo em relação a outro indivíduo. Ainda que a literatura clássica em psicologia reconheça o grupo como soma de indivíduos, não se pode deixar de compreendê-lo como um fenômeno bastante peculiar. As diferentes análises presentes nos estudos de grupo sugerem que não se trata de analisar um grupo partindo-se das individualidades de seus componentes, mas de envolver-se com as particularidades que fazem com que esses indivíduos formem um grupo. Nesse sentido, o que está entre os indivíduos, o que os mantém coesos, as relações de interdependência que caracterizam um grupo tornam-se mais representativos do que suas personalidades, ou o que está “dentro” do indivíduo. Isso não quer dizer que os indivíduos e suas forças serão ignorados, ao contrário, a análise do papel que uma pessoa ocupa no grupo é uma dimensão importante, porque está em função do grupo de que participa. Nosso comportamento individual se modifica na presença dos diferentes grupos que compomos ao longo da vida. O papel, a função também se modificam; enfim, proporcionamos uma dinâmica diferente a cada grupo que participamos, pois cada grupo apresenta suas regras, seus objetivos, seus envolvimento, sua dinâmica própria. Por isso, a análise de um grupo deve partir do próprio grupo e não dos indivíduos que o compõem, ainda que as fronteiras entre o que é o indivíduo e o grupo não sejam muito claras, como já sugerimos.

Se pararmos para pensar sobre os grupos aos quais nos encontramos vinculados hoje, de imediato, vêm-nos à mente ao menos dois: família e trabalho (ou escola). São dois grupos bastante distintos em relação a suas regras internas, funcionamento, papéis atribuídos, força dos vínculos. Mas o que os caracteriza



Assista ao filme “The Stanford Prison Experiment”, BBC, 1971. Documentário sobre uma experiência num laboratório do Departamento de psicologia da Universidade de Stanford (EUA), tematiza a atribuições de papéis no grupo e a formação do comportamento.

como grupos? Um grupo não é uma soma de indivíduos reunidos num espaço físico, um aglomerado de pessoas que se encontra por um determinado tempo num lugar circunscrito. Por exemplo: pessoas em um ônibus não configura um grupo. Por mais que se dirijam a um mesmo destino e estão ali pelas mesmas razões, compartilhem mais ou menos as mesmas regras de convivência social, bem como as normas internas do uso do transporte público; falta-lhes interação e interdependência de seus componentes, algo que é fundamental para a constituição de um grupo. O espaço físico não pode ser simples determinante de uma relação grupal. Desde o advento da internet, as redes sociais vêm-se consolidando como importante dispositivo de promoção de diversos grupos, por exemplo.

O termo “grupo” designa dois ou mais indivíduos que compartilham um conjunto de normas, valores e crenças com relações definidas a tal ponto em que o comportamento de cada um traz efeito para os demais, de forma implícita ou explícita. Essas propriedades do grupo e a definição dos vínculos entre seus membros emergem da interação entre eles, algo que também traz efeitos para estes membros, que estão comprometidos com, pelo menos, um objetivo comum. Portanto, as características podem ser listadas da seguinte maneira, conforme Aguiar (2006):

- a)** A necessidade de um objetivo comum.
- b)** A capacidade de o objetivo satisfazer às necessidades dos membros do grupo.
- c)** A interação dos membros do grupo como fator fundamental da definição de grupo.
- d)** A impossibilidade de conceber sem interação e interdependência de seus membros.

A contribuição dos estudos de grupos para a psicologia do trabalho ancora-se muito nas pesquisas de Kurt Lewin (1951), que dá grande ênfase à interdependência, a forças existentes entre os membros do grupo. Para caracterizar qualquer grupo como um grupo, o sentimento de pertencimento e unidade perpassa todos os seus membros. Pioneiro em pesquisas com pequenos grupos, ele buscava examinar as dinâmicas nestes grupos para analisar contextos sociais mais amplos dos grandes grupos sociais (étnicos, de gênero, religiosos, etc.). A delimitação exata do número de componentes de um pequeno grupo e de

um grande grupo varia segundo diferentes autores. Entretanto, estudiosos no assunto são unânimes em afirmar que um pequeno grupo não deve ultrapassar 20 participantes, e que o número ideal para a sua constituição é de 8 a 12 elementos, o que favorecerá a uma maior coesão, interação e participação de seus membros.

Objetivamente, podem ser identificados três componentes nos grupos:

- a) Os insumos (pessoas, liderança, tarefa, ambiente) são a “matéria-prima” da atuação do grupo.
- b) A dinâmica de grupo é o conjunto de processos pelo qual o grupo produz efeitos, resultados.
- c) Resultados.

A dinâmica se constitui em:

- a) Atividade (o que o grupo faz; a dimensão de conteúdo do grupo).
- b) Processo (como o grupo faz; a dimensão de formação do grupo).

Esses grupos adotam formas de equilíbrio que os estruturam como grupo no seio de um **campo de forças**, tensões e pelo sistema perceptivo dos indivíduos. Estas forças (ação, reação, interação, movimento, etc.) constituem o aspecto dinâmico do grupo e, por conseguinte, afetam a sua conduta. A dinâmica de grupo como disciplina moderna, pertencente ao campo da psicologia social, estuda e analisa a conduta do todo grupo e as variações da conduta individual por parte de seus membros, as reações entre os grupos ao formularem leis e princípios, e ao introduzirem técnicas que aumentem a eficácia dos grupos.

Em termos de dinâmica de grupo, os grupos classificam-se em primários e secundários.

- a) **Grupo primário** – composto por um número reduzido de pessoas que se relacionam ligadas por laços emocionais com relações diretas, em que se mantém um processo de associação e cooperação íntima. Exemplo: grupo de amigos, grupo familiar, grupo de estudo e o próprio grupo de trabalho.

- b) Grupo secundário** – as relações nesse tipo de grupo se mantêm mais frias, impessoais e formais. Estas se estabelecem através de comunicações indiretas, como é o caso das empresas, instituições, etc. A mobilidade característica das relações grupais pode aproximar as classificações ou fazê-las mais distintas.

Salientando o que já foi dito, Lewin (1951) defende que o comportamento do grupo difere do comportamento de seus membros, pois o grupo desenvolve processos e possui forças próprias que influenciam seus membros. Assim, a organização é uma entidade psicológica que desenvolve processos psicológicos próprios, uma cultura própria, com seus valores, seus objetivos e prioridades. Nesse sentido, há uma defesa de que fatores ambientais devem favorecer o desenvolvimento do potencial dos seres humanos, algo a ser colocado em prática nas organizações através dos grupos de trabalho.

Para analisarmos em que medida esses fatores favorecem o desenvolvimento do potencial dos seres humanos em uma organização, retoma-se o grupo como campo de forças. Por campo, entende-se que há uma planificação horizontal onde a interdependência deve se sobressair à verticalidade do autoritarismo, que gera dependência a uma figura central. Existirão forças que facilitarão esse desenvolvimento do grupo e outras forças que dificultarão o seu progresso, forças que são concorrentes e precisam ser colocadas em análise, caracterizando o que chamamos de clima do grupo. Os principais fatores a serem analisados são:

- a) Objetivos** – há objetivo comum a todos os membros do grupo? Em que medida este objetivo está claro/compreendido/aceito por todos? Os objetivos individuais são compatíveis com os do grupo e entre si?
- b) Motivação** – quanto há de real interesse/entusiasmo pelas atividades do grupo? Quanta energia individual passa a ser canalizada para o grupo? Quanto tempo se investe no grupo (frequência, permanência, atrasos, ausências, saídas antecipadas)? Qual é o nível de real envolvimento nos problemas e em que ponto há participação plena e espontânea nos processos de grupo?
- c) Comunicação** – através de que modalidades as pessoas se comunicam no grupo? Há bloqueios/receios de falar? Há espontaneidade ou cautela nas colocações? Qual é o nível de distorção na recepção das mensagens? Há trocas de *feedback*? Se sim, elas se dão abertamente ou em pares?

- d) Processo decisório** – como são tomadas as decisões no grupo? Com que frequência elas são unilaterais? Há votações para decidir? Com que frequência chega-se a um consenso, em que todos participem se posicionando, com respeito às opiniões? Qual é o método de tomada de decisão mais comum?
- e) Relacionamento** – as relações entre seus membros são harmoniosas, propícias à cooperação? Esta harmonia permite a real integração de esforços e efetividade que fomentam a coesão do grupo ou são apenas formais, de cordialidade? As relações se mostram conflitantes e claramente indicam competição entre os membros? Até que ponto os conflitos se agravam? Nesse sentido, há risco de ser conduzido o grupo à desintegração?
- f) Liderança** – como a liderança é exercida? Quem a exerce e sob que circunstâncias? Que estilos de liderança são mais comuns no grupo? Como se dão as relações entre líderes e liderados? Como o poder é distribuído?
- g) Inovação** – as atividades do grupo são rotineiras? Como as ideias novas/sugestões de mudança nos procedimentos são recebidas? Estimula-se e exercita-se a criatividade no grupo?

2.2 Formação de grupos

As pessoas têm a tendência natural de se organizar em grupos e boa parte da rotina do trabalho consiste em atuar em grupos. Por sua vez, as organizações são conjuntos de grupos em interação. Nas organizações, cada pessoa participa de pelo menos um grupo – normalmente de vários destes. O desempenho de uma pessoa dependerá não só de sua própria motivação e competência, mas também dos processos sociais, dos movimentos que ocorrem nos grupos e intergrupos. No contexto de uma organização, os grupos se constituem em formais e informais.

Os grupos formais são criados pela administração no intuito de desempenhar funções específicas no âmbito da organização. Podem ser:

- **Grupos funcionais** – equipes de departamentos estáveis e que, por sua vez, se subdividem em grupos menores. Podem operar como sistemas hierárquicos (chefias) ou ser autogeridos.

- **Grupos de administração** – formados por pessoas com cargos de chefia.
- **Grupos temporários** – formados para cumprir tarefas específicas (projetos) e se extinguem depois disso.
- **Comissões e comitês** – são grupos permanentes, porém de constituição variável; os membros mudam, mas o grupo permanece.

Os grupos informais se constituem espontaneamente pela vontade dos seus membros. Geralmente, os grupos informais surgem nos grupos formais e influenciam seu funcionamento. Podem se formar por interesse, simpatia ou por amizade (com frequência, ambos os elementos estão presentes). Por vezes, os grupos informais acabam se formalizando em associações de funcionários, grêmios, etc.

Vimos que um grupo é mais do que a soma de indivíduos, porém não se pode ignorar o que eles trazem como indivíduos para o grupo. As pessoas trazem sua orientação e filosofia de vida, seus valores, suas maneiras de pensar e existir para o grupo. O objetivo do grupo pode estar mais ou menos alinhado aos objetivos pessoais dos membros. Vimos também que o grupo não é uma simples junção de pessoas; ele advém de um processo, por isso a importância de estudarmos como esses grupos se formam. O grupo evolui em função da evolução das pessoas em relação às tarefas e dos relacionamentos entre os membros e das alterações da constituição do grupo (acréscimos, substituições, etc.). Nesse sentido, a liderança contribui com as suas habilidades técnicas e interpessoais. Surgem da interação dos componentes do grupo, identificações oriundas do conhecimento mútuo que vai se estabelecendo, em que alguns pontos comuns convergem para a elaboração das normas, explícitas ou não, do funcionamento do grupo. A cultura de grupo resultante desta interação dos membros, reúne uma série de produtos, tais como experiências de vida, conhecimentos, vocabulário próprio, valores, preconceitos e normas de conduta.

O clima do grupo, por sua vez, tem uma relação circular com os componentes do funcionamento e da cultura grupal, influenciando-os e sendo por eles influenciado constantemente. [...] O clima do grupo pode variar desde sentimentos de bem-estar e satisfação até mal-estar e insatisfação, passando por gradações de tensão, estresse, entusiasmo, prazer, frustração e depressão. Cultura e clima de grupo passam a caracterizar, então, o próprio ambiente total e imagem do grupo (MOSCOVICI, 2003, p. 99).

Desse entrecruzamento de forças, atravessadas pela cultura grupal com seus insumos individuais, resulta uma energia que pode se estender desde o extremo da divisão destas forças, representada pela individualização dos esforços e resultados, até o outro extremo, da sinergia grupal, onde o todo dinâmico é maior que a soma das parcelas. A formação de um grupo não se garante na estagnação deste, mas é garantida na sua dinâmica característica, em seus movimentos, na modificação de sua estrutura gradual, com maior ou menor velocidade, ou fragmentando-se em diversos grupos.

Esses movimentos característicos dos grupos foram estudados e trabalhados na psicologia sob a forma de grupos de treinamento. Diferentemente de um grupo espontâneo (grupos informais), este tipo de grupo é formado por estranhos. Os grupos de treinamento ou *training groups* ou, simplesmente, Grupos-T ou *T-Groups* foram desenvolvidos conceitualmente por Lewin (1951) na psicologia social e, mais tarde, por outros teóricos nas relações humanas. Essa experiência de treinamento utiliza bases educacionais e terapêuticas e busca mudanças pessoais, sociais e culturais com o desenvolvimento da própria organização, no sentido de humanizar as relações institucionais.

O processo re-educativo tem que cumprir uma tarefa que é essencialmente equivalente a uma mudança de cultura. Portanto, o propósito dele vai além da realização de uma tarefa de trabalho determinada, tornando-se importante dispositivo para o incremento da solidariedade entre as pessoas no ambiente de trabalho, através da sensibilização dos membros do grupo ao seu próprio funcionamento, às suas características de comportamento e aos processos que se desenrolam dentro do grupo. A ação social é guiada por percepção, tanto quanto a ação física. O mundo que nós percebemos é o mundo no qual nós agimos. Mudanças em conhecimento ou mudanças em convicções e orientação de valor não resultarão em mudança de ação a menos que mudanças de percepção de si e da situação sejam alcançadas. Com essas mudanças se dando gradativamente, as pessoas vão alcançando um conhecimento sobre seus pontos cegos no relacionamento com os outros e assim desenvolverem sua eficiência como membros e como líderes em outros grupos.

O desenvolvimento de um grupo de treinamento deve se dar através do movimento que parte da dependência para a interdependência, onde a maior dificuldade se encontra na dependência do coordenador como figura de autoridade e na força que essa figura exerce sobre os demais componentes do grupo. Essas forças são manifestadas muitas vezes sob a forma de coerção, intimidação e suas respostas típicas, a rebeldia, a submissão. As demais forças

existentes entre os componentes do grupo que se expressam na competição destrutiva, exploração emocional ou evasão, impedem que se alcance a validação consensual da experiência vivida em conjunto. Segundo Moscovici (2003), em geral, esse desenvolvimento pode ser descrito pelas seguintes etapas:

a) O encontro inicial:

- Situação não estruturada.
- Papel não diretivo do coordenador.
- Expressão de confusão, perplexidade, tensão dos membros, resistência.
- Discussão de objetivos, procedimentos, assuntos de tarefa.

b) 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 a resolução de problemas de autoridade, influencia no controle dentro do grupo.

c) Solidariedade grupal:

- Forte sentimento de unidade, identificação com o grupo.
- Manutenção de atmosfera positiva; evitação de conflitos de assuntos polêmicos ou problemáticos.

d) Intercâmbio de *feedback* interpessoal:

- Sessões orientadas para a tarefa.
- Abordagem direta de conflitos interpessoais não resolvidos entre os membros.
- Abertura para o *feedback* e autoexposição.

e) **Terminação:**

- *Feedback* positivo, compensação de mágoas e ressentimentos, expressões de solidariedade.
- Preocupação com a dissolução do grupo.
- Preocupação com a volta ao ambiente original e com a transferência de aprendizagens.

2.3 Desempenho no grupo

Esse processo complexo de interação grupal exige de cada participante um determinado desempenho que vai variar em função da dinâmica de sua personalidade no grupo (cultura de grupo) e da dinâmica grupal no momento ou contexto (clima de grupo). Uma forma de avaliar esse desempenho leva em conta alguns fatores mensuráveis, na medida em que os objetivos estabelecidos vão sendo atingidos. No caso dos grupos informais, eles estabelecem seus objetivos espontaneamente e normalmente não existe uma avaliação clara do desempenho. Os grupos formais, por sua vez, têm seu desempenho medido através da:

- a) Realização das suas tarefas, atingindo os objetivos organizacionais.
- b) Obtenção da satisfação dos membros do grupo com o trabalho e com o próprio grupo. A satisfação pode decorrer da realização dos objetivos da tarefa, da qualidade técnica dos resultados e da percepção da contribuição para a empresa e do crescimento pessoal e profissional dos membros. De forma geral, grupos de alto desempenho apresentam características como:
 - **Coesão** – interesse dos membros na continuidade do grupo.
 - **Envolvimento psicológico** – fatores motivacionais oferecidos pela tarefa.
 - **Afinidade e confiança** – sintonia e sensação de conforto entre os membros.
 - **Compreensão das interdependências** – percepção dos membros da necessidade de atividade conjunta para atingir os objetivos.

- **Autorregulação** – capacidade do grupo de cuidar de si quando na ausência de uma liderança formal, o grupo mantém sua iniciativa. Diversos estudos têm mostrado que grupos muito coesos, na medida em que influenciam decisivamente o comportamento de seus membros, podem se tornar problemáticos se as normas internas do grupo se tornarem desalinhadas com os objetivos da organização.

Em todos os grupos em funcionamento, é muito comum que seus componentes desempenhem alguns papéis não construtivos, dificultando a tarefa do grupo, produzindo obstáculos e canalizando energias para atividades e comportamentos que não condizem com os objetivos estabelecidos consensualmente pelo grupo. Esses papéis correspondem a necessidades individuais e motivações de cunho pessoal, ou a problemas de personalidade, ou, o que é mais frequente, decorrem de falhas de estruturação ou da dinâmica do próprio grupo.

Levando em conta a existência de elementos construtivos e não construtivos, podemos indicar os fatores críticos de desempenho em positivos e negativos:

Quadro 2.1: Fatores críticos ao desempenho grupal	
Positivos	Negativos
Objetivos claros	Objetivos mal definidos
Tarefa desafiadora	Recursos insuficientes
Realização pessoal	Conflitos
Liderança competente	Liderança incompetente
Colegas competentes	Condições de trabalho insatisfatórias
Recompensas coerentes	Insegurança, desconfiança

Fonte: Autor

Circunscrevendo o desempenho aos componentes individualmente, é possível estabelecer algumas linhas gerais de comportamentos esperados/desejados nos grupos, visando ao desenvolvimento do grupo:

- Ajudar a estabelecer e manter um clima positivo no grupo, buscando auxiliar os outros, ser cooperativo.
- Participar, contribuindo para as discussões, expondo com clareza as sugestões e pontos de vista, bem como ouvir atentamente a contribuição dos outros membros.
- Ter consciência das suas necessidades, tendo em vista, principalmente, as necessidades grupais, percebendo de que modo as interações individuais afetam o grupo.

- Facilitar a comunicação dos participantes quando estes tiverem dificuldades.
- Respeitar os membros do grupo e controlar as reações agressivas.
- Apresentar e discutir as dificuldades pessoais em relação ao grupo.
- Evitar que membros do grupo assumam papéis de ajudante.
- Integrar-se totalmente à vida do grupo, sem perder a individualidade e a originalidade de pensamento.

2.4 Comprometimento

Os vínculos estabelecidos entre as pessoas no trabalho não precisam ser baseados em laços afetivos, conforme já foi dito. Isso porque, muitas vezes, somos levados a fazer escolhas afetivas, o que pode nos conduzir a ações impulsivas, colocando em risco os outros e a nós mesmos. As escolhas, quando afetivas, podem prejudicar um grupo de trabalho, por exemplo, na situação de se privilegiar um ou outro componente em detrimento de outros ou até demasiada subordinação à figura do líder, abdicando da própria criatividade e autonomia na tomada de decisões. Ainda existem diferentes modos de se estabelecer estes vínculos, que serão o motor daqueles comportamentos desejáveis numa organização para que se aprimorem desempenhos, se devidamente trabalhados.

Chamamos de comprometimento o vínculo positivo que se estabelece entre as pessoas e as organizações e que é objeto de estudo da psicologia das organizações, visando à obtenção de vantagens e resultados. No entanto, para isso ocorrer, é preciso que a empresa ofereça condições para que seus funcionários atinjam seus objetivos pessoais. Um elevado nível de comprometimento contribui para o aumento do desempenho do trabalhador porque se comprovou através de pesquisas que esse fator desencadeia comportamentos e atitudes desejáveis. A análise do comprometimento organizacional torna possível compreender melhor a natureza dos processos psicológicos envolvidos na escolha da identificação com os objetivos em seu ambiente de trabalho.

O comprometimento não é apenas um vínculo, envolve o desejo de manter o mesmo curso de ação, um sentimento de responsabilidade em transformar objetivos e metas em realidade. Também vai além da simples lealdade à empresa, tendo a ver com a real preocupação com o sucesso da organização

em que se trabalha e do bem-estar dos colegas. Assim, o comprometimento se desdobra em diferentes focos, definidos tradicionalmente pelos estudiosos em: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato.

O foco na organização é o mais estudado porque há uma crescente competitividade entre as empresas por colaboradores qualificados e, em contrapartida, uma preocupação com a rotatividade. Além disso, esse foco pode englobar os demais, integrando-se ao planejamento estratégico da empresa. Nele, o comprometimento é uma força vinculada à identificação e envolvimento de pessoas com uma determinada organização, identificação esta iniciada nos grupos e apresentam as seguintes características:

- a) Crença e aceitação dos valores e objetivos da empresa.
- b) Disposição em empreender um esforço relevante em benefício da empresa.
- c) Desejo forte em se manter como parte da empresa.

Portanto, o comprometimento organizacional consiste em atitude ou orientação para a organização, unindo a identidade da pessoa à empresa. O objetivo fundamental dos estudiosos nesta área é o de delimitar e identificar os fatores que implicam o comprometimento para envolver o ser humano totalmente com a organização, a fim de atingir maiores escores de produtividade.

Ainda que o tema do comprometimento, assim como o do vínculo, remeta imediatamente aos afetos, já foi sugerido, no início da aula, que sua natureza não é exclusivamente esta. As bases do comprometimento podem ser distinguidas em: afetivo-attitudinal, normativo e instrumental. Antes de apresentá-las separadamente, cabe uma ressalva: todas as propostas partem da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável, o que difere é apenas a forma com que este vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional.

- **Base afetivo-attitudinal** – revela-se na identificação do indivíduo com as metas da organização, na introjeção de seus valores como se fossem próprios. Característicos desta base é o sentimento de lealdade, o desejo de pertencer e de se esforçar pela empresa, sendo possível mensurar tais variáveis através de uma escala de atitudes. O indivíduo comprometido desta forma assume uma postura ativa, desejando dar algo de si para a organização.

- **Base normativa** – trabalha no plano organizacional por meio da análise da cultura (costumes e valores) e no plano individual mediante os processos de motivação. Fundamenta-se no pressuposto de que o comportamento do indivíduo é guiado de acordo com o conjunto de pressões ditas normativas, que ele assume internamente. Estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas o comprometimento passa a ser um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização.
- **Base instrumental** – impõe-se a partir da percepção do trabalhador quanto às trocas determinadas como parte integrante da organização. Entende-se que o comprometimento do empregado se baseia na opção por permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha. Caso os esforços realizados por ele sejam maiores que a recompensa obtida, sua escolha certamente será a do abandono da organização.

Meyer e Allen (1991) resumem os conceitos da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. [...] Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. [...] Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67).

2.5 Conflitos

Nos itens anteriores, foram apresentados modelos de grupo e situações ideais onde o comprometimento aparece como fator a ser destacado, abstraído de uma suposta harmonia daquilo que se deseja ou se imagina ser o indivíduo e a organização. O comportamento desejado dos participantes do grupo foi apresentado tendo em vista uma melhoria em seus desempenhos. Este seria o *script* perfeito para o bom funcionamento da empresa, com total segurança, porém longe de ser o quadro fiel daquilo que acontece nas relações humanas. É típico do ser humano diferir entre si: pensar, agir, perceber, sentir diferente um do outro. Quando os humanos diferentes se encontram, torna-se inevitável não só que as diferenças apareçam por contraste como também as consequências na dinâmica interpessoal, muitas vezes consequências prejudiciais ao desempenho individual, grupal, diminuindo a eficiência do trabalho, aumentando os riscos. Não se pode ficar indiferente a isso, sobretudo quando se trabalha em grupo, quando se almeja confiança e colaboração entre os componentes, quando se procura desenvolver a interdependência no grupo.

No grupo de trabalho as expressões de discordância, de diferenças de opinião referentes a aspectos de percepção da tarefa, metas e procedimentos não são necessariamente ruins, basta que se compreenda, de forma mais ampla, que isso pode enriquecer as discussões, oferecendo maior variabilidade de maneiras de se pensar sobre determinado assunto. O que não se pode negar, contudo, é que estas diferenças intensificam as emoções, os sentimentos afloram, transformando o clima emocional do grupo e, muitas vezes, fazendo com que se perca a objetividade. Quando as divergências de ideias se tornam flagrantes, as pessoas se percebem em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflituosa que pode ter consequências construtivas ou destrutivas, dependendo de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e da maneira como esse conflito é tratado.

Não há uma fórmula única que resolva uma situação conflituosa. São vários os elementos dos quais depende essa resolução: a natureza das divergências (o que cada pessoa considera, seus objetivos, valores, métodos), os fatores subjacentes das diferenças (informações, percepções e o papel social) e o estágio de evolução. Sobre este último, cabe a descrição de cada uma das cinco etapas, em ordem crescente de dificuldades para a resolução: antecipação (primeiros sintomas), conscientização (sensação de dificuldades, porém não expressas), discussão (pontos de vista declarados), disputa aberta (discussões que tendem aos antagonismos) e conflito aberto (posições definidas que tendem à radicalização). Especialistas indicam quatro abordagens que o líder de um grupo pode utilizar, assim como os demais membros do grupo, para lidar com o conflito:

- a) **Evitar o conflito** – formar grupos mais homogêneos, de maior afinidade de pontos de vista, valores, metas, etc., é possível quando o superior escolhe sua equipe, além de poder exercer controle sobre as relações interpessoais dos comandados e manejar as condições ambientais. Na constituição do grupo é feito de tudo para que não haja tensões prejudiciais em prol de um relacionamento pessoal harmonioso.
- b) **Reprimir o conflito** – controle do clima do grupo, conduzindo as discussões num sentido contrário à exposição das discordâncias, desenvolvendo uma atmosfera de repressão através de recompensas e punições. Essa abordagem é útil quando há necessidade de se chegar a uma solução a curto prazo sem o consenso geral, porém apresenta o risco de um custo alto em termos psicológicos porque os sentimentos podem se tornar muito intensos se não externados.

- c) **Aguçar as divergências em conflito** – permite esclarecimentos e aprendizagem, à medida que o líder reconhece e aceita as divergências, além de criar um clima de livre expressão do conflito, porém pode incorrer em incremento das diferenças para o desencadeamento do conflito se as palavras escolhidas para essas manifestações forem muito duras. Requer muita habilidade do líder para manter o conflito em níveis toleráveis para os envolvidos.

- d) **Transformar as diferenças em resolução de problemas** – requer uma profunda mudança na cultura do grupo, na maneira de lidar com as situações conflitivas que devem passar a ser tratadas como problemas a serem resolvidos cooperativa e criativamente. As oposições deixam de representar antagonismos (certo x errado) e passam a cooperar entre si, ajudando a lidar com os sentimentos que acompanham as discordâncias como a frustração, ressentimento e hostilidade. Assim como a abordagem anterior, requer muita habilidade do líder, mas sobretudo dos demais membros do grupo.

Os conflitos, quando negligenciados, tornam-se muito perigosos num ambiente de trabalho. Por um lado, perde-se a sensibilidade em relação ao outro, que passa a ser visto como inimigo. Os riscos de sabotagem de equipamento, em função de questões pessoais, são muito grandes quando os conflitos se agravam. O grande problema é diagnosticar o conflito porque muitas vezes ele não é expresso abertamente, ficando submerso nos compromissos com a tarefa. Em decorrência disso, abre-se precedente para que as pessoas alimentem fantasias hostis nos casos em que a comunicação se rompeu. É preciso, antes de tudo, ter consciência de que os conflitos podem ser construtivos para que as pessoas passem a valorizar um espaço, um ambiente onde elas se sintam acolhidas para falar de suas diferenças, confrontá-las com as dos outros. O ganho desse tipo de experiência vai muito além do aumento da produção, além da melhora no desempenho, retorna para o ganho pessoal, exatamente onde nascem os conflitos.

2.6 Técnicas de grupos

Para que os grupos possam efetivar seus propósitos de desenvolver as capacidades interpessoais de seus membros, executar as tarefas às quais se propõem, solucionar problemas, lidar com os conflitos se faz necessário que esses grupos encontrem uma dinâmica ajustada àquilo que se busca e ao que justifique sua formação. Vimos que todo grupo apresenta uma dinâmica, é da natureza do grupo que

ele se movimenta. Entretanto, quando há necessidade de que essa dinâmica seja ajustada a um objetivo específico, ocorre uma intervenção no grupo, aplicam-se técnicas de dinâmica de grupo, ou seja, apropria-se da dinâmica natural do grupo visando modificá-la para então se atingir os objetivos. Assim como os grupos passam por mudanças e oscilações constantes, técnicas específicas de dinâmicas de grupo também devem ser empregadas a cada tipo de objetivo em especial que se queira alcançar. Antes de abordarmos os diferentes tipos de técnicas, é preciso salientar que a técnica em si mesma não serve para nada, ela demanda um tema, objetivos concretos e uma boa aplicação, levando-se em conta os seguintes fatores que devem ser cuidadosamente observados:

- **Objetivos** – a ideia fiel àquilo que se pretende alcançar.
- **Materiais/recursos** – insumos que auxiliem na execução e na aplicação da dinâmica como TV, DVD, som, papel, tinta, mapas, *data show*, além de técnicas de teatro, tarjetas e cartazes.
- **Ambiente/clima** – definição de um local adequado que deve ser preparado de acordo com os objetivos para possibilitar a aplicação da técnica de dinâmica (amplo, fechado, escuro, claro, forrado, coberto) onde as pessoas consigam entrar no clima proposto.
- **Tempo determinado** – respeito rigoroso ao tempo predeterminado e informado para a técnica (início, meio e fim).
- **Procedimentos/passos** – clareza das etapas necessárias para o seu desenvolvimento gradual (discussão, interação, realização, etc.) que permitam chegar ao seu desfecho de forma clara.
- **Número de participantes** – de acordo com o espaço a ser utilizado, condizente à quantidade de material previsto e às técnicas a serem utilizadas.
- **Perguntas e conclusão** – que permitam reviver a experiência, avaliando o que foi visto, os sentimentos, o aprendizado. O momento da síntese final permite atitudes avaliativas e de encaminhamentos.

Além da atenção aos fatores citados, o facilitador de grupos deve ter claro o tipo de técnica a ser aplicada, uma vez que as técnicas de dinâmicas grupais podem ser utilizadas para várias finalidades específicas: seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, grupos de aprendizagem, diagnósticos de

grupos, etc. No Quadro 2.2, agrupamos os tipos de técnicas mais empregados, suas características e aplicações.

Quadro 2.2: Tipos de técnicas de grupo		
Técnicas	Características	Aplicações
Técnicas de apresentação	<ul style="list-style-type: none"> • Informações básicas dos integrantes do grupo. • Em geral, de curta duração. • Objetivo de conhecer os integrantes individualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando os integrantes não se conhecem bem. • Muito utilizadas em seleção de pessoas.
Técnicas para “quebrar o gelo”	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudam a aliviar a tensão inicial. • Envolvem os participantes com temas lúdicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando os integrantes não se conhecem ou se conhecem pouco. • Em seleção de pessoas, diagnósticos grupais e grupos mais lúdicos. • Antecedem treinamentos.
Técnicas de integração	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de trabalhar a interação e comunicação. • Ajudam a estabelecer a visão dos integrantes sobre o grupo. • Levam as pessoas a refletir sobre crenças, valores e atitudes dentro do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando os integrantes já se conhecem. • Treinamento e desenvolvimento, grupos de aprendizagem e diagnósticos de grupos.
Técnicas de animação e relaxamento	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de aliviar as tensões, relaxar o corpo, voltar-se para si e se dar conta do entorno, das condições físicas em que se encontra. • Ajudam a romper o ambiente impessoal ou tomado pelo cansaço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando os integrantes se conhecem pouco ou o clima grupal é tenso ou impessoal. • Treinamento e desenvolvimento, grupos de aprendizagem ou mais lúdicos.

Fonte: Autor



Para saber mais sobre técnicas a serem utilizadas em seu ambiente de trabalho, acesse: <http://colaboracomwiki.wikispaces.com/file/view/dinamicasl.pdf>

2.6.1 Sugestões de técnicas de apresentação

2.6.1.1 Cartões e balões

a) Objetivos – favorecer a apresentação do grupo e, a partir de um estímulo verbal, promover a descontração dos membros do grupo e sua apresentação subsequente.

b) Materiais – balões (coloridos), cartões coloridos, lápis hidrocor e papel ofício.

c) Desenvolvimento:

- Enumerar uma série de cartões coloridos, e no seu verso, escrever a seguinte ordem: “Estoure uma bola da cor do seu cartão”.
- Encher as bolas coloridas e introduzir em cada uma delas papéis-chaves contendo frases pitorescas, alusivas à apresentação dos membros do grupo.
- Dispor as bolas no centro da sala.
- Formar um círculo em volta das bolas coloridas.

- Dispor os cartões coloridos em uma mesa e solicitar aos participantes que cada um escolha o seu cartão.
 - Convidar o portador do cartão de número 1 para que, no centro do círculo, estoure uma bola da mesma cor do seu cartão de acordo com a ordem expressa no verso.
 - Estourada a bola, o papel-chave que estava no seu interior deverá ser lido em voz alta e atendida a sua solicitação.
 - O procedimento continua com a pessoa do cartão de número 2 e assim, sucessivamente até que todos tenham se apresentado.
- d) Sugestões para as frases** – Como devemos chamar você? Escolha alguém do grupo e apresente-se formalmente a essa pessoa. Qual sua expectativa com relação a esse curso? O que você espera receber deste grupo?

2.6.1.2 Expectativas e metas

- a) Objetivos** – ajudar o facilitador a trabalhar mais realisticamente as expectativas do grupo, aliviar tensões do primeiro contato grupal.
- b) Materiais** – fundo musical calmo e relaxante.
- c) Desenvolvimento:**

Após se apresentar, o facilitador pede que cada participante faça o mesmo.

- Dizendo como gostaria de ser chamado.
- Suas expectativas em relação ao curso.
- As metas que pretende atingir na companhia do grupo.
- Ao término do curso, o que espera ter aprendido e o que pretende fazer.

2.6.2 Sugestões de técnicas para “quebrar o gelo”

2.6.2.1 Assim caminha a humanidade

- a) Objetivos** – aquecimento, sensibilização do grupo.
- b) Materiais** – aparelho de som com vários tipos de música.

c) Desenvolvimento:

- Colocar uma música lenta e pedir aos participantes que caminhem pela sala, relaxando as tensões do dia, procurando sentir a emoção que a música transmite. Em dado momento, parar e “congelar” em uma posição.
- Colocar uma música romântica e pedir para que caminhem, deixando-se penetrar pela emoção que a música transmite. Congelar na emoção.
- Alterar a música, colocando uma mais agitada e pedir que andem no ritmo da música.
- Alterar novamente a música. Solicitar que cada um escolha um par e dance, trocando sucessivamente de par (música sugerida: “*New York, New York*”).
- Colocar uma música para todo o grupo dançar junto.
- Comentários. Avaliação da dinâmica. Sentimentos e descobertas.

2.6.2.2 Autógrafos

a) Objetivos – quebrar o “gelo”, descontrair e promover o conhecimento entre os participantes, aproximar as pessoas, identificar diferenças e semelhanças.

b) Materiais – papel e caneta.

c) Desenvolvimento:

- Distribuir a folha de autógrafos.
- Solicitar que cada pessoa escolha e assinale, da forma que quiser, apenas dez itens. Segue exemplo de itens no Quadro 2.3.
- Quando todos tiverem assinalado, cada pessoa irá em busca dos autógrafos/assinaturas das pessoas que se enquadrem nos itens assinalados.
- Uma pessoa pode se enquadrar em vários itens.
- Um mesmo item pode se adequar a várias pessoas.
- Deve ser direto. Exemplo: Você tem medo de viajar de avião? Se a resposta for sim, a pessoa deve assinar na folha da pessoa que perguntou.

- Ao final, o facilitador conduz alguns comentários e depoimentos do grupo: O que foi mais curioso ou surpreendente para você? Teve alguém com quem você se identificou? Quem conseguiu mais assinaturas? Com o que você se preocupou mais: em dar assinaturas ou em angariar assinaturas? Qual o objetivo desse exercício?

Quadro 2.3: Sugestão de itens para a escolha de autógrafos

Selecione apenas dez itens e colha o autógrafo	
1. É uma pessoa criativa.	16. Faz poesia quando está apaixonado(a).
2. É sonâmbulo.	17. Entra em pânico diante de uma simples barata.
3. Prefere trabalhar sozinho.	18. Gosta de filmes de terror.
4. Gosta de ler revistas em quadrinhos.	19. Gosta de passear no <i>shopping</i> .
5. Gosta de tomar banho de chuva.	20. Tem medo de viajar de avião.
6. Costuma cantar no chuveiro.	21. Gosta de praia.
7. É perfeccionista.	22. Ronca alto ao dormir.
8. Gosta de caminhar.	23. Ao tomar banho, leva mais de meia hora no chuveiro.
9. Curte os Beatles e Rolling Stones.	24. É um(a) tremendo(a) barbeiro(a) ao volante.
10. Gosta muito de comer.	25. Acredita em amor à primeira vista.
11. Passa horas na frente do espelho.	26. Leva trabalho para casa.
12. Toca algum instrumento musical.	27. Tem um bicho de estimação.
13. Entrou na onda da ginástica.	28. Gosta de contar piadas.
14. Levou o maior tombo em público.	29. Gosta de dançar vários tipos de música.
15. Tem medo de dormir no escuro.	30. Gosta de falar em público.

Fonte: <http://colaboracomwiki.wikispaces.com/file/view/dinamicas1.pdf>

2.6.3 Sugestões de técnicas de integração

2.6.3.1 Minha ilha

- Objetivos** – favorecer a desinibição, aprofundar o conhecimento entre os membros do grupo.
- Materiais** – papel e lápis (podem ser lápis coloridos).
- Desenvolvimento:**
 - Distribuir papel e lápis para cada participante do grupo que estará posicionado em círculo.
 - Indicar a seguinte frase aos participantes: “Depois de uma viagem imaginária em que você se salva de um naufrágio, você encontra abrigo em uma ilha.”

- Orientar cada pessoa a fazer um desenho de sua ilha. O desenho deve ser bastante espontâneo.
- Escreva ou desenhe pessoas e atividades que você levaria para sua ilha.
- Desenhe tudo o que você precisa para sobreviver na sua ilha.
- Marcar um tempo de dez minutos para cada um confeccionar o seu desenho.
- Uma vez concluídos os desenhos, cada pessoa deve sair do seu lugar, mostrar o cartaz aos demais membros do grupo e proceder a sua apresentação: nome e explicação do desenho.
- Plenária – ao final, o facilitador dá oportunidade para quem quiser fazer mais alguma referência a alguém a cerca de sua apresentação. Cada um também fica livre para expressar o que achou da dinâmica. Se sentiu alguma dificuldade, por quê? Qual foi o objetivo da dinâmica?

2.6.3.2 Autopropaganda

a) Objetivos – estimular conhecimento pessoal. Desfazer bloqueios, favorecendo o *feedback* positivo. Promover a integração e aprofundar o conhecimento entre os participantes.

b) Materiais – folha de papel, lápis ou lápis coloridos.

c) Desenvolvimento:

- O facilitador solicita que cada participante desenhe ou pinte uma propaganda de si mesmo. Também é possível pensar no tipo de pessoa que se sentiria atraída por essa propaganda.
- Cada participante apresenta sua propaganda ao grupo.
- As outras pessoas do grupo são convidadas a acrescentar alguns aspectos que foram omitidos na propaganda do colega.
- Avaliação – o que cada um achou da dinâmica? Sentiram alguma dificuldade? Qual é o objetivo da dinâmica?

2.6.4 Sugestões de técnicas de animação e relaxamento

2.6.4.1 Guiar e ser guiado

a) **Objetivos** – propiciar clima de descontração entre os participantes através da relação de confiança e ajuda mútua, de reciprocidade. Promover uma reflexão para identificar os sentimentos mais presentes, tanto quando estamos guiando, quanto quando somos guiados.

b) **Materiais** – aparelho de som e músicas bem animadas.

c) **Desenvolvimento:**

- O facilitador solicita que os participantes formem duplas.
- A pessoa que for guiar deve voltar as palmas das mãos para cima, e a que for guiada, deve colocar as palmas das mãos sobre as do guia. Depois de alguns minutos, o facilitador deve solicitar que o guia conduza utilizando apenas a ponta de um dedo.
- A pessoa que for guiada deve permanecer de olhos fechados, e o guia deve conduzir a pessoa com o máximo de cuidado.
- As duplas devem dançar ao ritmo da música, percorrendo toda a sala.
- Após um período, trocar as funções, quem guia passa a ser guiado, e vice-versa. Mudar também a música.
- Avaliação – ao final, o facilitador solicita que cada um compartilhe seus sentimentos: Quais os seus sentimentos e atitudes quando foi guiado? Quais os sentimentos e atitudes quando você foi o guia? O que o motivou a ter esses sentimentos?

2.6.4.2 As pedras

a) **Objetivos** – perceber a originalidade de cada pessoa. Descobrir detalhes de sua pessoa que marcam diferenças – somos únicos, originais, diferentes. Superar conflitos e obstáculos nas relações interpessoais.

b) **Materiais** – muitas pedras, das mais variadas formas, porém do mesmo estilo para que a sua diferenciação não seja muito facilitada. Música suave.

c) **Desenvolvimento:**

- O facilitador coloca todas as pedras no centro do círculo, de modo que todos possam vê-las. Em seguida motiva o grupo a observar bem cada pedra que está no chão e escolher e pegar uma com a qual se identifica por algum motivo (cada pessoa deve escolher a “sua” pedra).
- Assim que todos tiverem feito sua escolha, sugere-se um momento de reflexão pessoal em que cada um deverá encontrar, na “sua” pedra suas próprias características pessoais (neste momento, coloca-se um fundo musical suave).
- As pedras deverão então ser devolvidas ao centro do círculo, de modo que todos voltem a vê-las.
- Depois de observar novamente todas as pedras, cada um vai pegar a “sua” novamente. Isso é muito importante. Os detalhes irão ajudar. Um poderá ajudar o outro se, por acaso, alguém se confundir na hora de pegar a sua entre todas as outras.
- Finalmente, todos são convidados a partilhar, falando sobre a “sua” pedra, ou seja, sobre si mesmos.
- Encerra-se a dinâmica com uma avaliação, valorizando bastante as descobertas feitas e os sentimentos partilhados.

Os exemplos de dinâmicas que compõem estas técnicas estão amplamente divulgados em *sites* na internet.

Resumo

Nesta aula, demonstrou-se que um grupo não se forma naturalmente como simples somatório de indivíduos. A importância das dinâmicas de grupo foi apresentada com seus conceitos principais baseados na teoria de Kurt Lewin. Além da teoria, conhecemos alguns exemplos de técnicas grupais, seus usos e objetivos.

Atividades de aprendizagem

1. Quais são as características que definem um grupo?
2. Para desenvolver um “grupo de treinamento”, de onde deve partir o movimento?



3. Cite as características de um grupo de alto desempenho.
4. Defina “comprometimento”.
5. Como tirar proveito de uma situação de conflito?

Aula 3 – O ser humano e o trabalho

Objetivos

Compreender as relações humanas no trabalho.

Conhecer processos de modificação do comportamento.

Reconhecer o potencial do trabalho em equipe.

Identificar as características do comportamento empreendedor, da inteligência emocional e as implicações do absenteísmo no trabalho.

3.1 Comportamento humano

Segundo a teoria da aprendizagem social, de Bandura (1979), os comportamentos são adquiridos e mantidos sob três modos de regulação: (1) controle externo de estímulos, (2) processos de retroalimentação de respostas e (3) mediação central.

1. Como vimos nos capítulos iniciais, alguns padrões de resposta estão submetidos ao controle externo de estímulos. As reações biológicas aos estímulos como as mudanças nas reações cardiovasculares e gastrointestinais e o comportamento emocional podem ser colocados sob controle de eventos ambientais por meio da associação imediata com experiências ou a partir de respostas emocionais de outros. A esta última dá-se o nome de “aprendizagem vicária”. Até mesmo o comportamento instrumental, também chamado de “comportamento operante”, é igualmente regulado por estímulos ambientais que, devido à sua associação a diferentes possibilidades de reforçamento, produzem consequências que tendem a acompanhar certas linhas de ação. Nesse caso, as reações acompanham as ações imediatamente, ao mesmo tempo em que elas ocorrem, atuando sobre elas e modificando-as, funcionando como estímulos aos comportamentos.
2. Neste outro sistema de controle comportamental, aparecem os processos de retroalimentação de respostas que funcionam através de consequências reforçadoras, ao invés de serem efetuadas através de estímulos ambientais.



Leia a obra “Inteligência Emocional no Trabalho”, de Hendrie Wesinger, pela editora Objetiva, de 1997. Obra que complementa e contextualiza para a realidade do trabalho o badalado livro de Goleman.

Os comportamentos podem ser sucessivamente eliminados e reinstalados pela modificação de suas consequências imediatas. Esses efeitos consequentes podem incluir experiências sensoriais que são produzidas pela própria atividade por meio de resultados tangíveis ou simbólicos organizados exteriormente, ou por reações de autoavaliação. A suscetibilidade do comportamento ao controle por meio do reforçamento é também demonstrada pelo fato de que até variações sutis na frequência e padrão dos resultados levam a características de desempenho diferentes. Aqui, o que muda é a consequência de determinado comportamento, ou o resultado da ação que retrocede, funcionando como reforçamento.

3. Bandura (1979) concede especial atenção a esse terceiro, que seria o mais influente mecanismo regulador, atuante através da mediação central. Nesse nível cognitivamente superior, os estímulos são codificados e organizados. O pensamento intervém formando hipóteses preliminares sobre as causas que governam a ocorrência de recompensas e punições, testando estas hipóteses na base das consequências diferenciais que acompanham as respectivas ações. Uma vez estabelecidas regras e estratégias implícitas servem para orientar desempenhos apropriados em situações específicas. Estas regras e estratégias podem vir carregadas de afeto, além de operações encobertas de autorreforçamento.

Segundo Bandura (1979), nesse esquema conceitual, o homem não é nem um sistema conduzido internamente, tampouco um reagente passivo e automático à estimulação externa. Ao contrário, o funcionamento psicológico envolve uma interação recíproca entre o comportamento e o seu ambiente controlador. O tipo de comportamento apresentado pela pessoa determina boa parte de suas contingências ambientais que, por sua vez, influenciam o seu comportamento.

Um dos principais entraves ao desenvolvimento de programas de mudança no comportamento se encontra na não especificação do que deve ser realizado; ou então, na prática ainda mais comum, de definir as metas estabelecidas em termos de estados internos presumidos, ou seja, metas baseadas na crença de que o trabalhador já conhece o que deve realizar. À medida que os objetivos permanecerem ambíguos, as experiências de aprendizagem se dão desordenadamente e quaisquer que sejam os procedimentos aplicados tendem a ser determinados mais pelas preferências pessoais dos agentes de mudança (líderes, no caso dos grupos) do que pelas necessidades do trabalhador.

As metas desejadas devem ser claramente definidas, em termos de comportamento observável, para que, conseqüentemente, os métodos e condições

de aprendizagem apropriados ao programa de mudança comportamental sejam selecionados. A seleção de metas envolve escolhas de valores. O papel do agente da mudança no processo de decisão deve consistir, principalmente, na exploração de cursos alternativos de ação praticável e suas prováveis consequências, na base da qual os trabalhadores podem fazer escolhas bem informadas. Ainda assim, o sistema de valores do agente de mudança acaba interferindo neste processo de seleção de metas, o que não pode ser tomado como algo ruim necessariamente, já que o líder pode habilmente apresentar seus valores como preferências pessoais, desde que os valores do trabalhador não tenham uma discrepância muito grande com os do agente de mudança.

Problemas comportamentais de proporções amplas nunca podem ser adequadamente eliminados individualmente. Eles exigem tratamento e prevenção nos sistemas sociais. Bandura (1979) sugere que a “engenharia social” intervenha amplamente nas decisões sobre as prioridades culturais para criar condições para o enriquecimento existencial e a liberdade de comportamento, ao invés de produzir efeitos humanos aversivos. Com isso, incrementar-se-ia o sistema de tomada de decisão coletivo, possibilitando uma participação maior das coletividades, permitindo aos membros participarem de modo mais direto no estabelecimento dos objetivos de seu grupo.

Essa seria uma das funções dos sistemas sociais que são compartilhados gerando benefícios a si mesmos, como a mudança de valores e objetivos coletivos no estabelecimento de prioridades e metas mais humanas. Outra grande contribuição de Bandura (1979) diz respeito à modificação do comportamento emocional, em que se utilizam modelos no processo de aprendizagem social. Partimos de um exemplo condizente com o objetivo deste curso: o manejo do medo. É muito comum em trabalhos que envolvem riscos e ameaças claras à integridade física dos trabalhadores, que eles sintam medo ao executarem alguma tarefa. Ouve-se falar de histórias escabrosas de um ou outro colega que sofreram graves lesões, ou que até perderam a vida, além de alguns programas de treinamento e desenvolvimento de segurança no trabalho que utilizam “vídeos educativos” associando a execução de uma tarefa à desgraça e à tragédia. O que estas histórias e esses vídeos podem fazer é aumentar a insegurança de seus colaboradores, pois mostram modelos executando tarefas comuns combinados a efeitos negativos, devastadores, reforçando o medo.

A atenção do observador aos modelos se dirige muito mais a esses efeitos negativos, ao corpo queimado, à perna amputada na execução de uma tarefa do que o suposto comportamento preventivo. O risco existe, ele é real, inerente à tarefa e pode ser útil enquanto reforço negativo ao uso dos Equipamentos

de Proteção Individual (EPIs), mas o medo e, sobretudo, o comportamento de medo deve ser contornado. Ele inibe a ação positiva frente aos colegas, quanto à tarefa e à autoridade. Segundo Bandura (1979), a extinção vicária desse comportamento emocional de medo é obtida por meio da observação de eventos modelados onde as respostas de aproximação de um modelo com relação a objetos temidos não produzam efeitos desfavoráveis ou possam levar a consequências positivas.

O trabalhador pode adquirir um comportamento seguro, extinguindo o comportamento emocional de medo, observando os colegas em tarefas de alto risco com sucesso e segurança, de forma que a utilização dos EPIs seja o princípio e foco da aprendizagem. Durante o treinamento de novos funcionários, bem como do uso de novos equipamentos, há a necessidade de se utilizarem esses reforçamentos positivos e, segundo pesquisas na área de aprendizagem social, com eficiência do reforço vicário, de modelos, de exemplos. Estudos sobre extinção vicária revelam que esse procedimento, particularmente quando combinado com participação dirigida, ou seja, quando o aprendiz segue o modelo, não só produz reduções duradouras e generalizadas em persistentes comportamentos de inibição e esquiva, mas também induz a mudanças de atitude de longa duração e diminuição do medo até mesmo com relação a objetos que nunca foram especificamente incluídos nos programas de treinamento e desenvolvimento.

Além da extinção de um comportamento emocional indesejado, existe uma série de outros comportamentos que podem ser modelados a partir do manejo correto do sistema de reforçamentos. Programas de treinamento e desenvolvimento podem lançar mão desse tipo de ferramenta para treinar novos funcionários na rotina de trabalho, orientando seus comportamentos no sentido de promover atitudes proativas, criativas e outras que sejam adequadas às suas funções e ao bem-estar pessoal e coletivo da organização. Alguns princípios básicos devem nortear a utilização destes reforçadores e Bandura (1979) agrupou três conjuntos de variáveis que são importantes na aplicação eficiente dos princípios de reforçamento:

- 1. Uso de incentivos** – é fundamental elaborar um sistema de incentivos capaz de manter um elevado nível de reatividade durante longos períodos. Sem incentivos adequados, o controle comportamental tende a se tornar fraco e a oscilar em relação à resposta adequada.
- 2. Precisão ao comportamento desejado** – os eventos reforçadores devem ser condicionados precisamente à ocorrência do comportamento desejado.

- 3. Escolha do método** – essa exigência se relaciona com métodos suficientemente poderosos para induzir ou **eliciar** os modos desejados de respostas com frequência suficiente para que possam ser fortemente estabelecidos por meio do reforçamento positivo. Várias estratégias diferentes podem ser usadas com este propósito, com o suporte de um profissional de psicologia ou pedagogia.

A-Z

eliciar

Atrair, aliciar
(BUENO, 2000, p. 275).

Mudanças permanentes do comportamento podem ser obtidas após o treinamento, na rotina de trabalho, reduzindo-se gradualmente a frequência ou o alcance do reforçamento, deslocando-se o lugar do reforçamento de agentes de mudança transitórios a situações favoráveis existentes no meio de trabalho da pessoa, e alterando a forma dos eventos que assumem funções reforçadoras. Assim, incentivos extrínsecos arbitrários que foram necessários durante as primeiras etapas do treinamento, podem ser gradualmente retirados e substituídos por pistas simbólicas que significam realizações de desempenho conjugadas com consequências autoavaliativas e com outras consequências autorreforçadoras. Tudo aquilo que foi introduzido no treinamento pode ser mantido com pequenas insígnias, sinais, colocados em lugares estratégicos, servindo como lembretes que prescindirão do sistema de reforçamento inicial, ainda que fazendo referência a eles. À medida que tais eventos estimuladores, que são mais intrinsecamente relacionados com os desempenhos, adquirem uma capacidade de reforçamento, padrões de comportamento pessoalmente valorizados podem ser automantidos com um mínimo de apoio externo.

3.2 Relações humanas no trabalho

Muitas vezes em programas de treinamento ocorre um fenômeno que instiga a maioria das pessoas que participam desse tipo de programa quando o aprendizado está no centro das atenções: aquele funcionário que “não quer aprender”. Onde se apoia este “querer”? Qual é o motivo ou a motivação para não aprender? Trata-se de um problema que Bandura (1979) chamou de “mediação central”, responsável por atribuir valores, significado a tudo o que fizemos e que observamos os outros fazerem. Segundo este autor, a questão da atribuição de valores a eventos da vida é compartilhada socialmente através da observação das consequências sofridas por outros, além de nossas próprias experiências que são aprendidas e passíveis de modificação.

Como vimos, os valores são uma das bases do comportamento. Valores representam convicções fundamentais que determinam um modo específico de conduta do indivíduo, naquilo que se acredita ser correto e importante.

O conjunto de valores do indivíduo, de forma hierarquizada, configura o seu sistema de valores e é identificado pela relevância que atribuímos a valores como liberdade, honestidade, verdade, justiça, ética, disciplina, integridade, respeito e obediência. Como organizamos esses valores, já que se trata de atribuições em ordem de importância?

Rokeach (1973) classificou os valores em dois conjuntos:

- a) **Valores terminais** – são os valores finais desejáveis e referem-se às metas que uma pessoa gostaria de atingir em sua existência.
- b) **Valores instrumentais** – contêm os valores preferenciais de comportamento ou os meios de se atingir os valores terminais.

Os grupos de valores ainda podem ser subdivididos seguindo o critério no foco para o qual está centrado, ou seja, centrado na pessoa ou indivíduo (*self-centered*) ou no grupo (*social-centered*), conforme a Figura 3.1.



Figura 3.1: Focos dos valores

Fonte: CTISM, adaptado de Rokeach, 1973

Seguindo outra teoria, a de Schwartz (2005), que não exclui a de Rokeach, mas a complementa, insere-se a classificação dos valores de acordo com o tipo de meta motivacional que eles expressam. Ele parte do pressuposto de que os

valores são universais, porque derivam de requisitos básicos à existência humana, onde todos têm de responder aos seguintes requisitos: necessidades como organismos biológicos, requisitos de ação social coordenada e da necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos e, dessa forma, são categorizados em dez tipos de acordo com os valores motivacionais, sendo:

- a) **Poder** – prestígio e status social, controle ou dominação sobre pessoas e recursos.
- b) **Realização** – sucesso pessoal por meio da demonstração de competência dentro de padrões sociais.
- c) **Hedonismo** – prazer e gratificação para si mesmo.
- d) **Estimulação** – excitação, novidade e mudança na vida.
- e) **Autodeterminação** – independência de pensamento e ação, criatividade, curiosidade.
- f) **Universalismo** – compreensão, apreço, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza.
- g) **Benevolência** – preservação e fortalecimento do bem-estar das pessoas com as quais há um contato pessoal frequente.
- h) **Tradição** – respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias da cultura tradicional ou religião da qual faz parte.
- i) **Conformidade** – inibição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar expectativas sociais e normas.
- j) **Segurança** – harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.

Essas duas teorias consideram que um conjunto de valores expressa padrões de comportamento do indivíduo no contexto do convívio social, com necessidades e motivações pessoais e como ser humano que busca aceitação dentro dos grupos de que participa. No contexto do trabalho, as pessoas representam o sistema interno das organizações, compondo grupos que, como já vimos, podem ser classificados em formais e informais. Além das trocas internas, há

uma pressão externa do macrosistema que influencia os valores, as prioridades, modulando essas trocas internas nos grupos de trabalho: é o mundo globalizado exigindo cada vez mais capacitação e mudanças cada vez mais rápidas para melhor adaptação a este mundo. A estrutura organizacional vai filtrar essas influências e tirar proveito delas, produzindo os grupos formais em uma estrutura hierárquica que favoreça a produtividade. Entretanto, existe uma tendência atual de que as empresas construam essas estruturas organizacionais com o poder distribuído mais na horizontal, o chamado "*empowerment*", ou empoderamento, aumentando o controle dos empregados sobre a produção e também sobre as relações humanas. Isso tem ocorrido a partir do avanço em pesquisas da psicologia que comprovaram o aumento da eficiência e produtividade no trabalho, quando os empregados têm maior autoestima, investidos que estão de poder e controle. O objetivo desse empoderamento é simples: transmitir recursos e responsabilidades para todas as pessoas com a finalidade de se obter mais energia intelectual e criativa delas, incentivando a produção de lideranças dentro dos grupos que irão ajudar a empresa em suas metas.

Para tanto, é necessário que se invista nessas pessoas que têm cada vez maior responsabilidade, o que acaba gerando grandes desafios aos gestores. Nesse contexto, esses gestores desenvolveram uma ferramenta para mapear o ambiente interno, com o intuito de fazer um levantamento dos problemas e melhorar o ambiente de trabalho. O estudo do clima organizacional realiza esse levantamento, indicando alternativas viáveis a partir de como o agora chamado colaborador percebe a organização com sua cultura, seus valores, como interpreta tudo isso, e reage a esta interpretação. Retomando o nosso exemplo inicial, aquele que "não quer aprender" é um indício de problema, um terminal, um sintoma que deflagra uma das forças que compõem esse clima. Nesse caso, a motivação, a força motriz que deixa de mover o indivíduo para a aprendizagem, não estaria de acordo com o esperado pela organização, encontra-se em outra área de satisfação que não vem sendo contemplada pela empresa.

Como já vimos, o ser humano é movido por necessidades e desejos que são diferentes entre as pessoas. Porém, essas motivações obedecem a uma hierarquia que é anterior às metas estabelecidas e que devem ser satisfeitas plenamente para o indivíduo atingir as suas metas motivacionais que irão impulsioná-lo à excelência de seu trabalho, ao aprendizado. Maslow (1970) organizou a hierarquia de necessidades a partir de uma pirâmide, da seguinte forma:

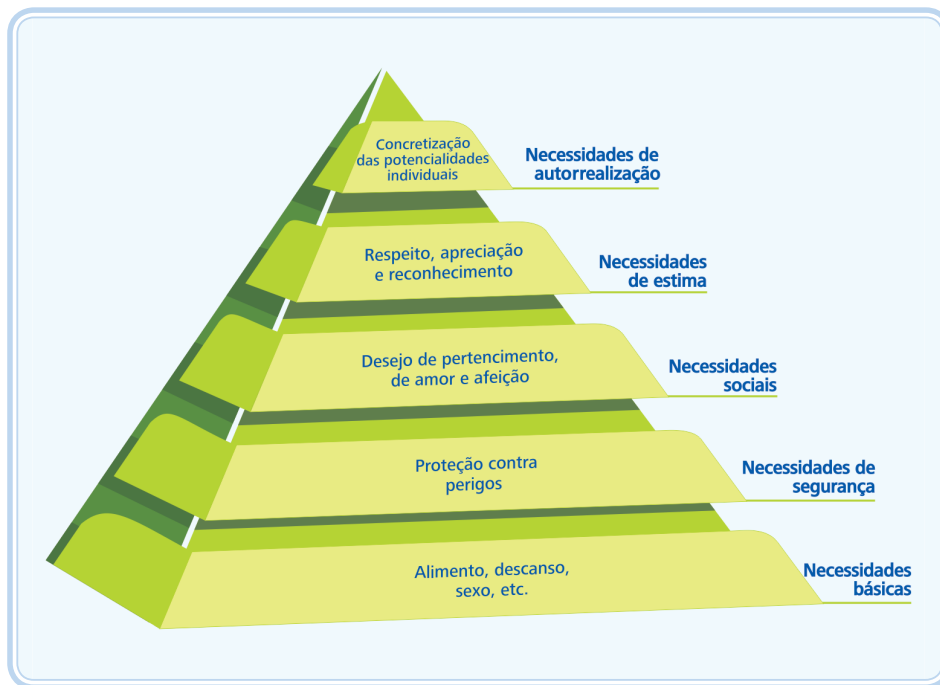


Figura 3.2: Pirâmide de Maslow – hierarquia das necessidades

Fonte: CTISM, adaptado de Maslow, 1970

Em sua base, encontram-se as necessidades fisiológicas elementares, de sobrevivência às quais demandam pouca atenção da organização porque elas já estariam razoavelmente satisfeitas. No segundo nível, a necessidade de segurança, onde as atividades de risco podem exercer certa influência negativa e no qual, programas de treinamento do uso de equipamento e estratégias de segurança devem se concentrar. No terceiro nível, a necessidade de participação social, de trocas afetivas, de envolvimento com o coletivo, protagonizados pelos grupos que se formam nas organizações. Com essa aceitação e reconhecimento do grupo, chegar-se-ia ao quarto nível, que é o da necessidade de estima, apreciação e valorização de si. Somente no quinto nível, ocorre o conhecimento das suas potencialidades, das capacidades de ser e de se tornar o melhor possível. O que acontece é que muitas empresas não estabelecem essas necessidades de realização como metas motivacionais, ou as metas motivacionais da empresa não encontram eco em seus indivíduos, muitas vezes porque seus valores estão em conflito.

3.3 Trabalho em equipe

A sinergia de metas e valores buscada em muitos grupos encontra sua forma exemplar quando se materializa em equipe. No momento em que o trabalho individual não alcança resultados satisfatórios, apesar de todo esforço, preparo e investimento em qualificação, o planejamento da empresa vislumbra o

trabalho em equipe como solução. A mão de obra individual tem seus limites, sua capacidade própria, com as pessoas em suas funções específicas frente a uma complexa demanda de serviços que a organização deve dar conta. No mundo de hoje, essa demanda tem aumentado, exigindo, além da qualificação, arranjos estratégicos, por isso, a organização produz equipes de trabalho. Portanto, podemos dizer que a noção de equipe advém de dois motivos:

- **Interno** – da soma de esforços que isoladamente não seriam suficientes para a realização de uma tarefa, o que ocorre quase naturalmente em sociedade e que na organização exige investimento para que sejam formadas as equipes.
- **Externo** – da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo contemporâneo têm exigido no processo de produção, gerando relações de interdependência e complementaridade de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos.

Podemos definir que o trabalho em equipe não se diferencia do trabalho em grupo por sua natureza que também é coletiva, mas que a formação de equipes se dá por necessidades estratégicas, para melhorar a eficiência do trabalho, além da satisfação dos trabalhadores. Toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo forma uma equipe. Para entender melhor essa diferenciação colocamos algumas definições clássicas num gradiente em que se vai acentuando as diferenças, chegando a um ideal de trabalho de equipe:

- a) Pessoas que trabalham na realização de uma mesma tarefa** – é a situação em que o colega de trabalho está ao lado, cada um na sua, sem objetivos comuns. As diferenças podem resultar em rivalidades, com o risco até de sabotagens entre eles.
- b) Pessoas que compartilham um mesmo objetivo** – é um princípio, todos almejam a mesma coisa, querem construir a mesma coisa, mas cada um trabalha do seu jeito. Não há trocas efetivas visando a uma maneira de alcançar os objetivos, mesmo que tenham sido traçados pelo grupo, através da negociação entre eles.
- c) Pessoas com objetivos comuns e engajadas em seu alcance coletivamente** – aqui, além de se perceberem na mesma situação, há a percepção de que devem trabalhar juntos, de onde advém a vontade de somar esforços num mesmo sentido para compartilhar do sucesso depois.

Há trocas e um plano de trabalho coletivo, mas as ações ainda não estão coordenadas.

d) Pessoas com habilidades complementares, objetivos comuns e um plano de trabalho definido – há a percepção de que as diferenças de conhecimento, de habilidade e de função se completam entre eles, enriquecendo a execução do trabalho ($2 + 2 = 5$). As ações são planejadas e o projeto a ser realizado está acima dos objetivos individuais. Nesse conceito avançado, os indivíduos reconhecem suas limitações, e o grupo colabora para o aperfeiçoamento do próprio grupo e dos indivíduos que o compõem.

Dependendo da especificidade do trabalho a ser executado, a equipe pode se formar mais ou menos rígida em relação ao seu plano de trabalho. Tomando como exemplo uma equipe de futebol, temos o caso de todos os seus componentes almejam os mesmos objetivos, ou seja, fazer gol e evitar o gol adversário. Suas funções e habilidades se complementam, mas isso não impede que, vez por outra, eles troquem de posição em campo, mudando a estratégia ao sabor das exigências encontradas no decorrer de um jogo ou do campeonato. Um zagueiro pode ser deslocado para a lateral, ou mesmo ir para a área do adversário num lance de ataque e nada impede que ele faça um gol. O projeto contemplaria esse tipo de variação com um plano de trabalho bastante flexível, sendo essa flexibilidade a grande virtude desta equipe, de acordo com a estratégia da organização.

Num caso oposto, seguindo o exemplo de uma orquestra, há uma grande rigidez em relação às funções, sem que isso represente um insucesso. Cada músico com seu instrumento e todos muito atentos às ordens do maestro. Trata-se de um trabalho altamente especializado cuja execução só será perfeita se cada um colaborar no seu momento, produzindo determinada nota na hora certa, em sintonia com os demais, de acordo com a sinfonia (plano de trabalho) proposta. Nesse caso, há uma dependência maior do coordenador da equipe, pois é ele quem vai, a cada instante, conduzir a entrada de cada componente na sinfonia, enquanto no time de futebol, o comandante dá certa autonomia prévia aos jogadores. Nesses dois exemplos, encontramos os quatro elementos que determinam o funcionamento de uma equipe: (1) objetivos; (2) conhecimentos e habilidades dos membros; (3) coordenação do trabalho e (4) plano de trabalho.

No decorrer deste material, vimos que não basta que a organização proveja condições ideais para que as pessoas envolvidas com o trabalho produzam os resultados que delas se esperam. É preciso que se desenvolvam nessas pessoas as necessidades de mudança quando ela se faz necessária. A transformação de um grupo em equipe deve observar o engajamento das pessoas que o compõem para se chegar a uma equipe. Como requisitos para esse engajamento, podem-se indicar os seguintes fatores:

- O grupo precisa vislumbrar as vantagens do trabalho em equipe como complementaridade, sinergismo de ações.
- O grupo deve ter disposição em compartilhar objetivos, responsabilidades, decisões, além dos ganhos obtidos em razão de eventuais sucessos ou prejuízos quando fracassar.
- O grupo necessita clareza na definição dos objetivos e resultados a serem alcançados grupal e individualmente, assumindo junto os riscos.
- O grupo não pode prescindir da construção coletiva do plano de trabalho, dos deveres e compromissos de cada um para se alcançar os objetivos.
- O grupo deve avaliar constantemente os processos e resultados.
- O grupo precisa trabalhar permanentemente em prol do aperfeiçoamento e preparo de todos os membros em relação à educação e às relações interpessoais.
- O grupo necessita de desafios, tanto individuais quanto em nível grupal, e de que as tarefas sejam instigantes.
- O grupo deve ter disposição em valorizar as diferenças e trabalhar com elas, o que deve ser tomado como lição, não apenas no próprio grupo, mas na vida em sociedade.

3.4 Absenteísmo no local de trabalho

O psicanalista Sigmund Freud baseou boa parte de seu pensamento num princípio válido para todo o ser humano: a busca pelo prazer na fuga do desprazer. O homem, diante de uma situação penosa ou de uma ideia de culpa, ver-se-ia em apuros, tentaria afastar os pensamentos ruins de si e se

refugiaria nos devaneios, nas fantasias, nos sonhos, e também nos sintomas. O trabalho para este mesmo homem dificilmente representa um ganho de prazer. É cada vez maior o desgaste no enfrentamento de uma rotina de trabalho. As exigências do mercado de trabalho estão muitas vezes além das capacidades humanas normais e o sofrimento consta como um dos temas mais frequentes nos congressos de psicologia do trabalho e de saúde mental. Na tentativa de evitar o desprazer do trabalho, inconscientemente, o trabalhador adoece, somatizando a conflituosa relação com o seu trabalho no corpo. Nas pesquisas sobre as causas de faltas no trabalho, os motivos psicológicos representam uma grande parcela, ainda que não se encontrem manifestos diretamente nos índices, mas estão latentes, recobertos por problemas de saúde física, questões familiares, etc. Estudos indicam que, mesmo que haja razões obscuras causando as ausências, existem formas de prevenir o absenteísmo, e as organizações vêm investindo maciçamente nisso.

O que se tem conhecimento é que, segundo estudos citados por Lee e Eriksen (1990), o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho, sendo a ausência considerada como uma forma de se afastar de pequenas situações indesejáveis. A análise de variáveis como condições de trabalho, estilos de liderança, participação na tomada de decisões, natureza da supervisão e relacionamentos entre os profissionais pode ajudar a entender o impacto do absenteísmo nas organizações. Para fins de cálculo, o índice de absenteísmo refere-se ao controle das ausências nos momentos em que os trabalhadores se encontram em seu tempo programado de jornada de trabalho. O conceito pode ainda ser mais bem compreendido pelo somatório dos períodos em que os empregados de determinada organização ausentam-se do trabalho (incluindo atrasos) dentro de sua jornada normal.

Segundo Souto (1980), as causas aparentes giram em torno de questões como:

- a) Doença efetivamente comprovada e não comprovada.
- b) Razões diversas de caráter familiar.
- c) Atrasos involuntários ou por motivos de força maior.
- d) Faltas voluntárias por motivos pessoais.
- e) Dificuldades e problemas financeiros.

- f)** Problemas de transporte.
- g)** Baixa motivação para trabalhar.
- h)** Supervisão precária da chefia.
- i)** Políticas inadequadas da organização.

Para fins de uma melhor compreensão, essas causas podem ser divididas entre fatores pessoais, organizacionais e sociais. Entretanto, a organização procura contornar todas essas causas a partir do estabelecimento de uma política de prevenção ao absenteísmo que engloba os seguintes critérios e ações:

- a)** Medidas processuais, administrativas ou disciplinares, visando minar o comportamento de ausência (precarização do emprego, perda de vencimento e/ou de prêmios de assiduidade, complemento de subsídio de doença pago ou não pela empresa, exames de alta, feita pelo médico do trabalho).
- b)** Medidas preventivas para o indivíduo e investimento direto em sua capacitação para o trabalho (exames médicos periódicos, vacinação, formação, equipamento de proteção individual contra os riscos profissionais, educação para a saúde).
- c)** Medidas preventivas para o ambiente de trabalho físico e psicossocial, visando reduzir ou minimizar as diferenças entre as exigências impostas pelo trabalho e a capacidade de resposta do indivíduo (criação sustentada de um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo, participação na organização do trabalho e na gestão, participação no sistema de gestão de pessoas).
- d)** Medidas reintegrativas para os casos de problemas de saúde, visando reintegrar e reabilitar o trabalhador ao local de trabalho, facilitando e agilizando o pleno retorno ao trabalho (suporte social do grupo de trabalho, política de incentivos, serviços ou programas de reabilitação no local de trabalho).

No enfrentamento do problema do absenteísmo, há dois pontos críticos que precisam ser destacados, pois vão exigir ações contínuas de gestão que envolvem exatamente a melhoria nas condições de trabalho: ergonomia e motivação.

- **Ergonomia** – tem como principal campo de investigação a criação de dispositivos de trabalho adaptados às características físicas e psicológicas dos trabalhadores à atividade, no sentido de promover a saúde e obter a eficácia desejável através de boas condições laborais. Os riscos à saúde do trabalhador não se resumem aos acidentes, mas também à maneira com que ele exerce sua atividade laboral cujo efeito, muitas vezes, se reverte em absenteísmo. A evolução de seu estudo acompanha as transformações socioeconômicas e, sobretudo tecnológicas, que vêm ocorrendo no mundo do trabalho.
- **Motivação** – do ponto de vista da gestão, a abordagem de Herzberg à questão da motivação suscita medidas interessantes ao distinguir os fatores higiênicos dos fatores motivacionais. Os fatores higiênicos levam à satisfação no trabalho, definindo-os como a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas (ergonômicas), o salário, a política organizacional, os processos administrativos, o sistema gerencial e benefícios e a segurança no trabalho. Como fatores motivacionais, são indicados a liberdade, a responsabilidade, a criatividade e a inovação no trabalho. Os fatores higiênicos são necessários, mas não o suficiente para motivar os membros da organização, o que deve ser levado em conta quando se elabora uma estratégia de combate à redução do absenteísmo. A melhoria dos fatores higiênicos servirá para remover empecilhos à formação de atitudes positivas, mas não leva necessariamente a atitudes positivas em relação ao trabalho, o que pode ser conseguido quando os reais fatores motivacionais são considerados pela gestão (AGUIAR, 2006).

Vincular o trabalho ao prazer nem sempre é possível. Como vimos, há de se atentar para a deterioração dos fatores higiênicos que tornam inviável qualquer satisfação mínima em relação ao trabalho, redundando em absenteísmo nas formas mais variadas possíveis. A exposição ao perigo sem poder contar com os equipamentos de proteção é um destes fatores higiênicos. Entretanto, o esforço laboral pode ser transformado em força de motivação quando a atividade comportar certa sublimação, ou seja, permitir a liberdade criativa. Assim, aquilo que se afigura como desprazer, converte-se em ganho, em motivação, desde que a organização crie condições para que isso aconteça. O prazer, assim, não se resumirá à fuga do desprazer, mas em ampliação da capacidade criativa através do mecanismo de sublimação, que é análogo à produção dos sonhos, mas que pode se realizar na atividade laboral. Então, quando o trabalho passa a ser realizador, no amplo sentido da palavra, reduzem-se os motivos ocultos por trás de grande parte das causas do absenteísmo. Conforme o

célebre psicanalista Cristophe Dejours, criador da Teoria da Psicodinâmica do Trabalho, “a saúde mental é uma responsabilidade organizacional” (AGUIAR, 2006, p. 177).

3.5 Inteligência emocional

Durante muito tempo, um dos critérios avaliados na seleção de pessoas para um emprego foi o desempenho em testes de QI (Quociente de Inteligência), um valor numérico mais ou menos fixo atribuído a cada sujeito. Pensava-se que esses testes que avaliavam a capacidade de raciocínio lógico e habilidades matemáticas e espaciais, pudessem oferecer um prognóstico certo sobre o potencial do candidato em aprender as técnicas, solucionar as tarefas com eficiência, tomar as decisões corretas, enfim, fazer face às exigências cotidianas do trabalho. Entretanto, mesmo o processo mais frio de aprendizagem envolve componentes emocionais como a tolerância à frustração no simples aprendizado por tentativa e erro.

Como temos apontado neste material, cada vez mais cresce a importância de se investir nas pessoas, que são a verdadeira força motriz de uma empresa e, com isso, as relações interpessoais passaram a ser um dos focos de estudos e análises. Assim, o raciocínio lógico-matemático perdeu relevância para a contratação de um funcionário em detrimento de suas habilidades de se relacionar com os outros e de buscar em si subsídios para superar os revezes da rotina do trabalho. Os testes para avaliar as capacidades mentais continuam a ser utilizados, mas sem mais usufruir do *status* de determinar o sucesso ou insucesso de alguém em determinada função onde as capacidades emocionais importam bem mais nas complexas relações que marcam as dinâmicas do trabalho.

Nesse sentido, Goleman (1995) desenvolveu o conceito de inteligência emocional para dar conta dessas habilidades que realmente importam no mercado de trabalho, na escola, na vida. A inteligência emocional envolve processos como motivar a si mesmo e persistir mesmo diante das frustrações; controlar impulsos, canalizar emoções para situações apropriadas; praticar gratificação prorrogada; motivar outras pessoas, auxiliando-as a explorar seus melhores talentos e conseguir engajamento delas para objetivos de interesses comuns. Goleman (1995) dividiu um conjunto de habilidades emocionais em dois grupos: inteligência interpessoal e inteligência intrapessoal.

A inteligência interpessoal é a habilidade de lidar com outras pessoas, capacidade de entender o que motiva essas pessoas, como elas trabalham, como trabalhar

em cooperação com elas. Em face de questões de segurança no trabalho, o desafio é reconhecer os comportamentos potencialmente perigosos de outros e saber como contorná-los, mobilizando neles também a importância dessa percepção. Pessoas que apresentam esse tipo de inteligência em nível elevado são hábeis em:

- a) **Organizar grupos** – desenvolvem a habilidade essencial da liderança, com iniciativa e coordenação de esforços de um grupo, além da habilidade de obter do grupo a cooperação espontânea e reconhecimento de sua liderança.
- b) **Negociar soluções** – representam o papel do mediador, prevenindo e resolvendo conflitos.
- c) **Sensibilidade social** – detectam e identificam sentimentos e motivações das pessoas.
- d) **Promover empatia** (sintonia pessoal) – entendem e respondem de modo apropriado aos desejos e sentimentos dos outros, canalizando-os ao interesse comum.

A inteligência intrapessoal é a capacidade de relacionar-se consigo mesmo e de autoconhecimento, é a habilidade de administrar sentimentos e emoções em favor de seus projetos. É a inteligência da autoestima. As pessoas com bom nível deste tipo de inteligência apresentam facilidade em formar um modelo verdadeiro e preciso de si mesmo e de usá-lo de forma efetiva e construtiva. Por exemplo, usar o medo em benefício próprio, em prol de manter-se alerta diante de situações de risco, ao invés de deixar que o medo paralise até mesmo o raciocínio.

Goleman (1995) acaba por resumir as habilidades da inteligência emocional em cinco principais:

1. **Autopercepção** – capacidade de as pessoas conhecerem a si próprias, em termos de seus comportamentos frente às situações de sua vida social e profissional, além do relacionamento consigo mesmo.
2. **Autocontrole** – capacidade de gerir as próprias emoções, seu estado de espírito e seu bom humor.

3. **Automotivação** – capacidade de motivar a si mesmo e realizar as tarefas e ações necessárias para alcançar seus objetivos, independentemente das circunstâncias.
4. **Empatia** – habilidade de comunicação interpessoal de forma espontânea e não verbal, e de harmonizar-se com as pessoas.
5. **Práticas sociais** – capacidade de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe.

Outra diferença para o conceito clássico de inteligência, é que a inteligência emocional não permanece a mesma após o período de maturação, como se presume a inteligência lógico-matemática dos testes de QI. Ao invés de estática, ela se modifica, sendo passível de desenvolvimento através de programas específicos. Um programa para desenvolver a inteligência emocional deve cumprir as seguintes etapas:

- Relacionar as principais competências comportamentais dessa pessoa em relação ao seu contexto (pessoal e profissional).
- Avaliar esses comportamentos, comparando o nível atual dessas competências, estabelecendo o nível desejável para o contexto.
- Executar um treinamento dos comportamentos pouco desenvolvidos, com atividades práticas.
- Controlar, verificando os resultados até atingir as metas pretendidas.

Depois de tomar conhecimento dos pontos fortes e limitações, o trabalhador deve ser orientado a desenvolver as competências comportamentais que mais estão prejudicando seu crescimento pessoal e profissional. As habilidades como empatia, espírito de liderança, poder de persuasão, motivação, flexibilidade, comunicação e relacionamento interpessoal são algumas que devem fazer parte do programa de desenvolvimento de inteligência emocional. Uma planilha com as competências que precisam ser desenvolvidas ajuda a realizar o controle. Todas as situações de sua vida pessoal e profissional devem ser aproveitadas para praticar essas habilidades, somente com a repetição alcança-se a habituação de comportamentos e atitudes emocionalmente inteligentes.

3.6 Empreendedorismo

Uma forma de expressão do manejo da inteligência emocional no trabalho é o empreendedorismo, onde se usam habilidades emocionais para pôr em prática um projeto, uma realização pessoal. Qualquer projeto pessoal que se queira realizar demanda riscos porque, por mais individual que ele seja, vai envolver a transformação de contextos, a validação, a mobilização dos outros. Não se trata apenas de se lançar alicerçado apenas em um desejo pessoal, mas de estar atento para saber a hora certa para identificar e aproveitar as oportunidades que aparecem. A decisão de realizar um projeto pessoal requer certas características que representam um determinado comportamento, o chamado comportamento empreendedor. Esse comportamento, assim como foi visto em itens anteriores, pode ser produzido ou desenvolvido, não se nasce com ele, ainda que alguns traços de personalidade possam auxiliar para que ele seja adquirido. Segue as 10 características do comportamento empreendedor:

- 1. Busca oportunidades e tem iniciativa** – age antes de ser solicitado, ou antes que as circunstâncias exijam. Para tanto, deve ter coragem e visão para encarar o desconhecido e se antecipar às circunstâncias.
- 2. Corre riscos calculados** – avalia alternativas e calcula riscos. Atua no sentido de reduzi-los ou controlar os resultados. Exige-se que tenha disposição para enfrentar desafios, sem colocar tudo a perder.
- 3. Exige qualidade e eficiência** – busca sempre satisfazer ou superar as expectativas. Procura um modo de aprimorar o que faz, reduzindo o tempo e os custos. Utiliza a insatisfação de forma inteligente, como energia da mudança e do aprimoramento.
- 4. Persistência** – enfrenta os obstáculos com decisão, seja para insistir numa estratégia ou alterá-la. É incansável para alcançar seu objetivo.
- 5. Comprometimento** – entrega-se com grande empenho no esforço de realizar uma tarefa, envolve-se junto com os empregados, podendo até executar a função deles se for necessário. Precisa ter boa vontade e ser fiel aos compromissos assumidos.
- 6. Busca de informações** – consulta pessoalmente suas fontes a fim de obter informações sobre clientes, concorrentes e fornecedores, além de pesquisar ou consultar um especialista para conhecer profundamente um produto ou serviço. Deve ser curioso, ter interesse sobre aquilo que estuda.

- 7. Estabelecimento de metas** – traça metas e objetivos que sejam desafiantes e pessoalmente significativos para mantê-lo obstinado. Estabelece metas de longo prazo que devem ser claras e específicas; as de curto prazo, mensuráveis. Precisa saber aonde ir e onde quer chegar.
- 8. Planejamento e monitoramento sistemático** – para melhor planejar, divide grandes tarefas em subtarefas com prazos definidos, revisando seus planos constantemente, e analisando os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais. Deve ser concentrado para organizar minuciosamente seus registros.
- 9. Persuasão e rede de contatos** – utiliza estratégias para atrair pessoas para a sua empresa e manter uma boa rede de contatos para trocar informações, recursos, habilidades e garantir futuros negócios. Pode captar pessoas influentes como agentes para conseguir seus objetivos.
- 10. Independência e autoconfiança** – procura estabelecer distância e autonomia em relação a regulações de terceiros, mantendo seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente insatisfatórios. Precisa ser otimista para não se deixar abalar em sua confiança acreditando em sua capacidade, sem perder os objetivos de vista.

Acima de tudo, o empreendedor é um inovador de contextos cujas ideias resultam na aceitação do mercado, das pessoas. Essa inovação é a organização e transformação de uma ideia difusa em um serviço ou produto com novos valores agregados. Na rotina de trabalho, esse comportamento se manifesta através de atitudes proativas, de abertura a novas experiências e aprendizados, aliando racionalidade e iniciativa. Assim, podemos perceber a existência de alguns tipos específicos de empreendedorismo:

- O empreendedorismo de negócios, em que o comportamento empreendedor vincula-se a um negócio, a uma empresa ou a empreendimento.
- O empreendedorismo social é semelhante ao de negócios, mas o objetivo final é um determinado impacto social e não o lucro. Sucesso aqui, não é o crescimento da empresa, mas a transformação social.
- O intraempreendedorismo, por sua vez, é aquele fomentado dentro da empresa, num mesmo departamento para que os funcionários apresentem soluções criativas para as tarefas do trabalho.

Pesquisas indicam que o empreendedorismo proporciona um elevado grau de realização pessoal. As pessoas são recompensadas pelo prazer que encontram no trabalho onde o negócio é efeito da exteriorização dos próprios valores internos. Por isso, as atitudes do empreendedor são tidas como construtivas. No trabalho do empreendedor, existem entusiasmo e bom humor que são condições fundamentais para a manutenção do equilíbrio emocional e do exercício da criatividade.

Resumo

Nesta aula, seguimos com Albert Bandura o seu sofisticado modelo de “aprendizagem social” para entendermos as formas com as quais se consegue obter uma modelagem do comportamento (controle dos estímulos, reforçamento e mediação pelo juízo). Do privilégio concedido por este autor ao mecanismo da formação do juízo de valores na determinação de um comportamento, estudamos as diferentes abordagens e hierarquias entre esses valores. A sinergia entre os valores da empresa com os dos funcionários é um dos focos a ser desenvolvido nas equipes de trabalho, assim como a inteligência emocional e o estímulo ao empreendedorismo.

Atividades de aprendizagem

1. Quais são os 3 conjuntos de variáveis importantes no uso do reforçamento em um programa de treinamento?
2. Desenhe a sua pirâmide da hierarquia das necessidades, baseada na de Maslow, com exemplos próprios.
3. Diferencie fatores higiênicos e motivacionais, correlacionando-os ao absentismo.
4. Cite as 5 principais habilidades da inteligência emocional.
5. Quais são os benefícios pessoais do empreendedorismo?



Aula 4 – A abordagem das competências

Objetivos

Reconhecer o avanço das abordagens sobre as competências ante às mudanças no mundo do trabalho.

Conhecer as diferentes dimensões das competências.

4.1 Competências

Quando se fala em competência, logo se imagina que se trata de uma qualificação interna de um sujeito. Competente ou incompetente, seria uma característica da personalidade do sujeito. Se por um momento pararmos para pensar nas situações em que atribuímos aos outros essa característica, a ideia inicial se mostra contraditória. Isso porque só utilizamos essa qualificação quando o sujeito em questão tenta realizar uma tarefa, não sendo possível, portanto, determinarmos de antemão e definirmos se ele é um indivíduo competente ou não. O problema se agrava quando pensamos que ninguém domina uma atividade antes de tentar realizá-la, ou seja, ninguém é competente sem aprender a ser competente. Portanto, as pessoas tornam-se competentes. Esse raciocínio já coloca constrangimentos às noções mais antigas sobre os estudos das competências. De uma vez, podemos concluir que: (1) competência é um conceito dinâmico e não estático; (2) refere-se a um saber-fazer que depende de variáveis comuns à situação de executar uma tarefa, que vão além do indivíduo, envolvendo as condições promovidas para que a tarefa seja executada.

A noção de competências diz respeito à capacidade de fazer, e seu uso atual tem levado à organização de procedimentos de validação das capacidades e dos saberes em função da eficiente execução de uma atividade. Ela tem sido apresentada como tendência moderna para a gestão de pessoal e de políticas educacionais, pois seria um substituto de um tipo de formação capaz de gerar apenas uma qualificação potencial.

Entretanto, o início do debate sobre competência e sua relação com o trabalho, segundo Fleury e Fleury (2001), aconteceu em 1973, quando McClelland publicou o *paper Testing for Competence Rather than Intelligence*. Para esse



Assista ao filme “Tempos Modernos”, com Charles Chaplin, de 1936. Um clássico do cinema que fica ainda mais interessante se analisada sob a ótica das competências e as mudanças no mundo do trabalho.

autor norte-americano, a competência era uma característica subjacente a uma pessoa, casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Com isso, ele distinguia o conceito de competência dos conceitos de:

- a) **Aptidão** – talento que nasce com a pessoa, mas que pode ser aprimorado.
- b) **Habilidade** – talento particular demonstrado na prática.
- c) **Conhecimento** – o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Na década de 80, quando a pesquisa de campo sobre as competências começava a dar seus primeiros passos, alguns dados recolhidos dessas pesquisas indicavam alguns traços característicos que possibilitavam aquele desempenho superior. Estes traços característicos, ou elementos do conceito de competência formam a sigla **CHA**:

- **Conhecimento.**
- **Habilidade.**
- **Atitude.**

Esses elementos formam o conjunto das capacidades humanas presentes na inteligência e na personalidade das pessoas, ou seja, como composto de recursos que o indivíduo detém. Embora o foco da análise parta do indivíduo, os autores norte-americanos já buscavam adequar competências específicas às necessidades de cada cargo ou posição nas organizações.

Com essas informações em mãos, as empresas investiram muito na qualificação de sua mão de obra, atrelando competências às funções e às tarefas rotineiras dos cargos existentes nas organizações. Uma virada conceitual ocorreu na França, nos anos 90, quando se percebeu uma intensa mudança no mundo do trabalho, resumida em três mudanças principais que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações, exigindo que elas fossem muito além do investimento em qualificação:

- **O advento do incidente** – aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação;

isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa; a pessoa deve sempre mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho.

- **Comunicação** – implica compreender o outro e a si mesmo; entrar em sintonia sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- **Serviço** – o atendimento a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades.

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e rotineiro. As novas condições de realização do trabalho estariam requerendo, portanto, um trabalhador que possa manter-se produtivo mesmo em condições de trabalho que se alteram com grande frequência (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

Com isso, atualmente, a noção de competência vem representando uma alternativa ao conceito da qualificação que teria se revelado incoerente com a nova realidade de indeterminação do emprego. A qualificação pressupõe capacidades programadas e não colocadas em prática, que se apoia principalmente na formação inicial e está associada à valorização de um saber acadêmico correspondente ao título. Por outro lado, a competência não se vincula à formação inicial e é tratada como atributo individual que se associa às qualidades não diretamente ligadas aos saberes profissionais e vinculadas à subjetividade dos trabalhadores.

Apesar de tais noções serem apresentadas como concorrentes, elas podem ser entendidas de forma implicada e não excludente. Assim, como o desenvolvimento da competência requer certa quantidade de qualificação para que possa ser formada, a qualificação está sempre remetida a certa capacidade de fazer. Diante disso, uma questão que se coloca é o lugar que os saberes e as qualidades subjetivas ocupam em cada uma dessas noções. Enquanto a qualificação profissional se baseia, sobretudo, em conhecimentos teóricos formalizados com vistas a colocar em prática uma profissão, as competências requerem a mobilização de amplas qualidades subjetivas dos trabalhadores na busca do encaminhamento de situações de trabalho diferenciadas, não necessariamente ligadas à formação inicial.

Nesse jogo entre a capacitação oferecida e as qualidades subjetivas desejadas, Fleury e Fleury (2001) apresentam a distinção entre a perspectiva individual e coletiva no desenvolvimento das competências para explicar as atribuições dos indivíduos e da organização, sociedade ou instituição nesse processo. Ainda que se fale em competência individual, os modelos desse tipo não partem de um isolamento do indivíduo, como um conhecimento adquirido acumulado ao longo de sua própria história, ou de uma só e mesma tarefa. Trata-se de uma inteligência prática para as diversas situações cotidianas que apenas se apoia no conhecimento adquirido para logo ser transformado à medida que as situações se complexificam. Portanto, a competência do indivíduo não se reduz a um conhecimento específico, mas,

[...] é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações (...) é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

O que deve ser ressaltado é que essas competências são sempre contextualizadas, visíveis, sentidas e utilizadas na prática. Vistas e sentidas nas ações de saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que vão agregar valor social para o indivíduo na ampliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes e valor econômico para a organização. Desdobramos essas ações no Quadro 4.1 para melhor compreendermos o significado delas na prática:

Quadro 4.1: Competências e ações	
Saber agir	Saber o que e por que faz; saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001

Por sua vez, as competências coletivas representam um conjunto de competências disponíveis para atender bem ao cliente. Trata-se da combinação de uma série de competências que uma empresa pode lançar mão para criar, produzir

e distribuir produtos e serviços no mercado. Nesse sentido, a competência coletiva seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, associando conhecimento a um sistemático processo de aprendizagem que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos. Fleury e Fleury (2001, p. 189) apresentam as competências da organização conforme Zarifian (apud FLEURY; FLEURY, 2001), que são mais ligadas ao contexto industrial:

- **Competências sobre processos** – conhecimentos do processo de trabalho.
- **Competências técnicas** – conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- **Competências sobre a organização** – saber organizar os fluxos de trabalho.
- **Competências de serviço** – aliar à competência técnica a pergunta: qual será o impacto que esse produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- **Competências sociais** – saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

A distinção entre as competências individual e organizacional abre caminho para diferentes dimensões do modelo de competências abordadas em realidades cujas finalidades e demandas são específicas e que abordaremos a seguir.

4.2 Competência técnica e interpessoal

A competência técnica é fácil de vislumbrar. Ela é dominante em muitas empresas e conta com o reconhecimento de todos por sua importância, entendida como agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas de um ramo de atividade. Confunde-se, muitas vezes, com a qualificação, já mencionada anteriormente, mas com o acréscimo das experiências e práticas instrumentais. Os desafios em se dominar uma tecnologia ou de ampliar suas capacidades em uma determinada área de atuação constituem grandes motivações pessoais dessa dimensão de competência. A própria educação tem atribuído muito valor às competências envolvidas em acompanhar o desenvolvimento das máquinas, da informática e tantas novas tecnologias.

Esse notório privilégio à competência técnica por parte das iniciativas privada e pública, contraria uma tendência de mercado em se investir nas competências interpessoais que só se torna mais evidente em categorias profissionais ligadas às ciências humanas e sociais. Moscovici (2003, p. 36) defende que “em cada profissão, na verdade os dois tipos de competências são necessários, embora em proporções diferentes”. Todas as dimensões de competências, assim como as dimensões de uma forma geométrica, possuem ligações e até uma relação de interdependência. Isso pode ser visível na gama de variáveis existentes numa prática profissional qualquer, mas especialmente no caso da competência interpessoal que vai ser exigida no trato de pessoas em qualquer área de atuação.

“Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação” (MOSCOVICI, 2003, p. 36), de acordo com três critérios:

1. Percepção acurada de uma dada situação interpessoal e da interrelação de suas variáveis relevantes.
2. Habilidade em resolver problemas interpessoais, de modo que não haja regressões.
3. Que a solução alcançada não prejudique a eficiência do trabalho conseguida quando as pessoas ainda não trabalhavam juntas, antes de surgir o problema.

Para se conseguir isso, convém desenvolver três componentes da competência interpessoal:

1. **Percepção** – precisa ser treinada para uma visão acurada da situação interpessoal, envolvendo processos de autopercepção, autoconscientização e autoaceitação para que a percepção sobre os outros se dê de forma mais realística. Uma das ferramentas utilizadas exaustivamente no desenvolvimento deste componente é o *feedback*.
2. **Habilidades** – flexibilidade perceptiva e comportamental para lidar com desconhecidos ou situações inesperadas; criatividade para conseguir soluções não convencionais, além da sensação de autorrealização plena (MASLOW, 1970); dar e receber *feedback* que não gere conflitos e que ajude a construir relações interpessoais autênticas.

- 3. Dimensão emocional-afetiva** – combinar verdade e amor, ter a preocupação com os afetos dos outros, quando a verdade for dura demais. Deve-se buscar o equilíbrio.

Portanto, Moscovici (2003, p. 38) conclui que competência interpessoal é resultante de percepção acurada realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a consequências significativas no relacionamento duradouro e autêntico e satisfatório para as pessoas envolvidas.

4.3 Competência funcional

Se pudéssemos relacionar a competência funcional com as competências individuais e coletivas, certamente, ela ficaria numa posição intermediária. Isso porque ela pertence ao conjunto de competências coletivas por se tratar de recursos da organização disponíveis, independentemente de quem a ocupe. Entretanto, ela comporta traços de competências individuais, dependendo da circunstância. As competências funcionais são competências relacionadas ao exercício das principais funções coletivas da organização:

- a) Desenhar e produzir produtos e serviços adequados às condições do mercado.
- b) Garantir a comercialização de produtos e serviços em médio prazo.
- c) Obter insumos e/ou informações necessárias para a produção dos produtos e serviços.
- d) Gerir a manutenção e a logística dentro e fora da organização.
- e) Gerir recursos tangíveis e intangíveis.

Como essas competências são atribuições mais específicas a grupos, embora se possa relacioná-las com a empresa toda, elas estão ligadas a responsabilidades funcionais. É justamente por meio desta dimensão funcional, intermediária da noção de competência na organização, que se concretiza o desdobramento das capacidades exigidas ao nível organizacional, para as áreas da empresa. Entretanto, dependendo do tipo de negócio, uma competência funcional pode se constituir, no decorrer do tempo, numa competência organizacional. Geralmente, o desenvolvimento de competências organizacionais essenciais ou seletivas é originário de competências funcionais. Em suma, as competências

funcionais parecem ser uma das instâncias mais adequadas, para que se possa avaliar a aderência da noção de competência organizacional às práticas de trabalho em cada uma de suas áreas, ou seja, se as diretrizes expressas nas competências organizacionais estão incorporadas ou não aos artefatos operacionais da organização.

4.4 Competência profissional

Ter uma profissão foi, durante muito tempo, um objetivo essencial do ser humano adulto. A garantia de um emprego a partir de uma formação universitária, por exemplo, era algo que tranquilizava aqueles que dedicavam boa parte da vida aos estudos. A identificação com uma carreira era algo que motivava as pessoas para o seu crescimento pessoal. Por mais que esta identificação com um ideal de carreira ainda povoe o imaginário de muitos jovens vestibulandos, a certeza de sua colocação no mercado de trabalho com a conclusão de um curso de graduação vem diminuindo nos últimos anos.

Isso não se deve apenas à concorrência para o ingresso no mercado de trabalho que aumentou as exigências, mas às mudanças no perfil do profissional capaz de fazer frente às demandas de trabalho. A competência profissional faz o elo entre a qualificação a partir da aquisição de conhecimentos e do aprendizado teórico com as habilidades e atitudes comuns ao exercício prático da profissão. A competência profissional diz respeito ao que as empresas buscam e precisam de seus funcionários, são competências voltadas para o atendimento das necessidades organizacionais, em geral de caráter urgente e imediato. Aquele que apresentar essas competências tende a conseguir emprego mais rapidamente e com facilidade.

O ponto crítico dessas competências profissionais é que as necessidades empresariais estão sempre se modificando, sendo muito voláteis, alterando-se no ritmo da evolução dos negócios. Manter-se com as competências profissionais exigidas, portanto, requer atualizações frequentes a respeito dessas demandas empresariais. Essas atualizações geralmente são de novos conhecimentos instrumentais, de saberes práticos e utilitários.

Mas ainda é preciso atenção em relação a outro fator: o atendimento das necessidades empresariais por parte do profissional não garante estabilidade empregatícia. A empresa é que julga se alguém é competente ou não, ao seu exclusivo critério e arbítrio, sendo impossível a ela – em virtude das turbulências econômicas – oferecer qualquer garantia de estabilidade no emprego.

Diferentemente de outrora, quando os empregos eram mais estáveis, o quadro atual é de incertezas no âmbito do emprego, não só em nível individual, mas pelas oscilações das carreiras que se valorizam ou desvalorizam rapidamente.

A competência profissional, portanto, parece ser uma questão de conciliação e articulação entre aquilo que o mercado de trabalho quer de determinado profissional e o que ele quer para si próprio. Ao atender ao que o mercado de trabalho precisa, ele resolve uma questão de curto prazo, que é arrumar trabalho, atendendo às necessidades imediatas das empresas. Mas, ao planejar sua carreira em longo prazo, ele resolve várias outras questões, como atendimento de seus próprios interesses e vontades, a estabilização profissional e a realização pessoal. A competência profissional poderia ser então sintetizada por esse equilíbrio: capacidade de colocação em curto prazo e projeto profissional de longo prazo, com o desenvolvimento de novos conhecimentos que atendam, sobretudo à vontade e ao interesse pessoal.

4.5 Competência organizacional

A dimensão estratégica das competências refere-se à organização e está apoiada no conceito de core competence ou competência essencial. Essas competências essenciais objetivam as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado. Competências essenciais é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes, aspecto fundamental para a competitividade e, conseqüentemente, para a sobrevivência da organização. As *core competencies* devem apresentar três características fundamentais:

- Aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente.
- Contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada.
- Contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Ao estabelecer essas características fundamentais, as competências essenciais se distanciam da noção de competências organizacionais pelo alto grau de refinamento exigido. A partir dessa fragmentação em dois conceitos diferentes, diversos autores criaram conceitos e tipos de competências organizacionais. Analisando o conceito de competência essencial e procurando adaptá-lo a uma realidade mais abrangente que também pudesse englobar pequenas e

médias empresas e não somente as líderes de mercado, os teóricos produziram os seguintes conceitos distintos:

- **Competências organizacionais** – são competências coletivas que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos sistemas e procedimentos de trabalho entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Essas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em forma e intensidade diferentes.
- **Competências organizacionais básicas** – são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação.
- **Competências organizacionais seletivas** – são competências coletivas que geram diferenciação. Esse conceito segue o mesmo princípio de *core competence*.

Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais localizadas em diversas áreas. Destas, apenas algumas são competências essenciais, aquelas que as diferenciam e não são apresentadas pelos concorrentes, garantindo uma vantagem competitiva sustentável perante o mercado. Logo, competências organizacionais são processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possível a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível.

4.6 Dinâmica das competências

Um das principais características da abordagem da competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Essa partícula de transformação guarda ao conceito de competência uma mobilidade e uma abertura que não se viam nos conceitos de qualificação de mão de obra.

É necessário entender competência como a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral) para agir em situações concretas de trabalho. A própria empresa deve ser vista como um portfólio de

competências que estão abertas a avaliações externas que a levam à liderança do seu setor. O conceito de competência traz como novidade, tal como ela vem sendo tratada no debate contemporâneo na sociologia do trabalho, três aspectos:

1. A ideia de uma capacidade efetiva em oposição à ideia de capacidade potencial.
2. O entendimento das capacidades profissionais em movimento e não mais fixadas em um posto de trabalho.
3. A sua associação a capacidades humanas amplas antes desvalorizadas e desestimuladas nos ambientes produtivos.

É importante destacar o segundo aspecto como novidade associada à noção de competência que se costuma compreender, por parte de diferentes agentes das áreas de recursos humanos das empresas, que as capacidades profissionais se encontram em necessário movimento e não mais fixas e vinculadas aos postos de trabalho. Um efeito disso é que competência demanda da educação profissional, a busca incessante por procedimentos que desenvolvam capacidades que favoreçam a automobilização dos sujeitos nas atividades de trabalho. Isso ocorre através da articulação de saberes, habilidades e qualidades pessoais entendidas como capacidades transferíveis, necessárias para a resolução de situações cotidianas e imprevistas, rotineiras e problemáticas no interior da produção. Isso entra em conflito com a formação profissional dominante quando buscava formar trabalhadores com capacidades rígidas voltadas para o específico exercício profissional nos postos de trabalho que pouco se modificavam com o tempo.

Se antes predominava o interesse por um tipo de subjetividade ajustada ao caráter rotineiro e repetitivo das atividades de trabalho, hoje interessa colocar em movimento outras capacidades dos trabalhadores, aumentando a disponibilidade do uso de sua força de trabalho, colocando-os em condições de responder às necessidades das constantes alterações nas formas de organização do trabalho, das tecnologias e dos produtos. A proposta de formação profissional através do desenvolvimento de competências utiliza o argumento de que é diferente da proposta de formação profissional com vistas à qualificação, pois visa formar indivíduos para desempenhar diferentes atividades e não para o seu ajustamento a postos de trabalho predefinidos. Ela surge com a promessa de dinamizar o processo de formação, ao exigir uma formação mais ampla

e relacionada com conhecimentos básicos de uma área, ao problematizar a ênfase prescritiva. Pretende potencializar a força de trabalho, desenvolver capacidades para lidar com situações novas e diferenciadas e possíveis de serem transferidas no exercício de variadas atividades de trabalho.

Resumo

Nesta aula, apresentamos os diferentes modelos de competência, suas evoluções, enfatizando sua importância no ambiente de trabalho e no dia-a-dia.



Atividades de aprendizagem

1. Elabore um quadro com as características de cada tipo de competência.

Aula 5 – Práticas psicológicas no trabalho

Objetivos

Descrever os procedimentos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas.

Compreender a utilidade da ferramenta de pesquisa de clima organizacional.

Conhecer as funções de gestão e liderança.

Reconhecer as implicações éticas no trabalho.

5.1 Recrutamento, seleção e treinamento de pessoal

Antes da contratação de um novo funcionário, procede-se a um levantamento sobre o tipo de força de trabalho e os talentos requeridos para atingir os objetivos organizacionais num determinado prazo. Trata-se de elaborar a descrição das funções a serem executadas e traçar o perfil psicoprofissional que responda a essas funções.

Embora recrutamento e seleção constituam um processo contínuo, são conceitos diferentes com fronteiras claras entre si. Resumidamente, podemos dizer que recrutamento é a procura e atração de candidatos para uma determinada função, enquanto seleção consiste na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível.

5.1.1 Recrutamento de pessoal

Concluída a descrição das funções e do perfil psicoprofissional, o próximo passo a seguir no intuito de encontrar a pessoa certa para o lugar certo, processo que é um encadeamento de ações e decisões constituído por crivos sucessivamente mais apertados, que nos permite conduzir o candidato que melhor se aproxima da necessidade. Um recrutamento bem feito chama o candidato ideal para a vaga criada, minimizando os esforços das etapas seguintes do processo de seleção.



Leia a obra "O monge e o executivo", de James Hunter, editora Sextante. Ótimo livro que traz entre suas idéias centrais uma visão contemporânea sobre liderança.

5.1.1.1 Conceito de recrutamento

É um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de assumir cargos dentro da organização. É como um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um número de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. O recrutamento é uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos. Destes serão selecionados os futuros participantes da organização. Assim, podemos afirmar que o recrutamento é uma atividade de comunicação com o ambiente externo, é uma atividade de relações públicas e de envolvimento da organização com a comunidade que a rodeia.

5.1.1.2 Fontes de recrutamento

Representam os alvos específicos sobre os quais irão incidir as técnicas de recrutamento. Para melhor identificar as fontes de recrutamento (dentro dos requisitos que a organização irá exigir dos candidatos), há dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e a pesquisa interna.

- a) **Pesquisa externa** – relaciona-se com a elaboração de uma pesquisa do mercado de recursos humanos, de modo a poder segmentá-lo, para facilitar a sua análise. Essa segmentação deve ser elaborada de acordo com os interesses da organização, ou seja, deve ser decomposta e analisada, tendo em conta as características exigidas pela organização em relação aos candidatos que visa atrair e recrutar. O recrutamento externo recorre a várias técnicas de recrutamento e temos como exemplo, o arquivo de *Curriculum Vitae* de candidatos que os enviaram espontaneamente ou arquivados de recrutamentos anteriores; anúncios em jornais ou revistas; apresentação de candidatos pelos colaboradores da organização; agências de recrutamento; cartazes ou anúncios na portaria das organizações; sindicatos; universidades e escolas; empresas que atuam no mesmo ramo de atividade com as quais se estabelece cooperação mútua.
- b) **Pesquisa interna** – corresponde a uma pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e as políticas que a organização pretende adotar em relação ao seu pessoal.

5.1.1.3 Recrutamento interno ou externo?

A primeira questão que alguém responsável pelo recrutamento de pessoal se coloca quando tem de preencher uma vaga de emprego é se existe alguém

na empresa com o perfil pretendido para ocupar essa vaga – recrutamento interno, ou por outro lado, irá recorrer à pesquisa de candidatos fora da empresa – recrutamento externo. O recrutamento interno pode ser desenvolvido através de uma movimentação de promoção dentro da mesma carreira, da transferência de alguém com o mesmo estatuto vindo de outra área. Para que uma empresa possa aproveitar as múltiplas vantagens que lhe advêm do recrutamento interno e instituí-los nas políticas de pessoal é indispensável o conhecimento das potencialidades internas dos colaboradores dentro de uma lógica de competências. Se existirem, concomitantemente, sistemas de avaliação de desempenho que revelem com objetividade o grau de eficácia dos empregados no exercício das suas funções, as qualidades profissionais e pessoais evidenciadas e se houver abertura para ouvi-los expor as suas aspirações e interesses profissionais, facilmente se pode identificar o seu potencial de desenvolvimento de carreira. O recurso ao recrutamento interno possui inúmeras vantagens em relação ao externo, embora não deixe de existir também vantagens na opção pelo recrutamento externo. Propomo-nos, assim a identificar as principais vantagens e inconvenientes de cada uma dessas opções, de modo a poder, numa situação concreta, optar pela que se apresentar mais favorável.

Vantagens do recrutamento interno

- Maior rapidez – evita as demoras frequentes no recrutamento externo, como a colocação de anúncios, a espera de respostas e ainda a demora natural do próprio processo de admissão.
- Mais econômico para a empresa – evita os custos inerentes ao processo do recrutamento externo, custos de admissão do novo colaborador e os custos relacionados com a integração do novo colaborador.
- Aproveita os investimentos da empresa em formação do pessoal – o que, por vezes, só tem retorno quando o colaborador passa a ocupar cargos mais complexos.
- Apresenta maior índice de segurança – o candidato é conhecido, a empresa tem a sua avaliação de desempenho, dispensa-se a integração na organização e, por vezes, não necessita de período experimental.
- É uma fonte de motivação para os colaboradores – porque possibilita o crescimento dentro da organização. Quando uma empresa desenvolve uma

política consistente de recrutamento interno, estimula os seus colaboradores a um constante autoaperfeiçoamento, no sentido de posteriormente estarem aptos a ocupar cargos mais elevados e complexos.

- Cria uma competição salutar entre o pessoal – uma vez que as oportunidades serão oferecidas àqueles que realmente as merecerem.

Desvantagens do recrutamento interno

- A organização pode estagnar, perdendo criatividade e inovação.
- Se a organização não oferecer as oportunidades de crescimento no momento certo, corre-se o risco de defraudar as expectativas dos colaboradores e, conseqüentemente, podem-se criar estados de desinteresse, apatia e até levar à demissão.
- Pode gerar conflitos de interesses entre pessoas que estão em pé de igualdade para ocupar o mesmo cargo.
- Pode provocar nos colaboradores menos capazes, normalmente em cargos de chefia, um sentimento de insegurança que poderá fazer com que esses sufoquem o desempenho e aspirações dos subordinados, a fim de evitarem futura concorrência.
- Quando administrado incorretamente, pode levar à situação que é denominada de Princípio de Peter, segundo o qual as empresas, ao promoverem incessantemente os seus colaboradores, elevam-nos sempre à posição onde demonstram o máximo da sua incompetência, ou seja, à medida que um colaborador demonstra competência num determinado cargo, a organização, a fim de premiar o seu desempenho, promove-o sucessivamente até o cargo em que o colaborador por se mostrar incompetente, estagnar-se-á, uma vez que o sistema jurídico-laboral não permite que o colaborador retome à sua posição anterior.
- Não pode ser feito em termos globais dentro da organização, uma vez que o recrutamento interno só pode ser efetuado à medida que o candidato interno tenha, em curto prazo, condições de igualar-se a performance do antigo ocupante.

5.1.1.4 Recrutamento externo

É externo quando, havendo uma determinada vaga, a organização tenta preenchê-la com candidatos de fora da empresa que são atraídos pela organização através de técnicas de recrutamento. As técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a organização divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequadas. O que vai definir as técnicas são as fontes de recrutamento e as qualificações. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou em situação de emprego e pode envolver uma ou mais técnicas de recrutamento.

As principais técnicas de recrutamento externo são:

- Consulta às bases de dados – os candidatos que tenham enviado o seu *Curriculum Vitae* para uma organização e não tenham sido considerados em recrutamentos anteriores têm a sua candidatura devidamente arquivada no órgão de recrutamento e podem ser chamados a qualquer momento para um processo de seleção. A organização deve estimular a vinda de candidaturas espontâneas, para garantir um estoque de candidatos para qualquer eventualidade. Considera-se que esta técnica acarreta menores custos para a organização, uma vez que elimina a necessidade de colocar anúncios, tornando-a, por isso mesmo, uma das mais rápidas.
- Boca a boca – apresentação do candidato a partir de um colaborador. Desta forma, a organização faz com que o colaborador se sinta prestigiado pelo fato de a organização considerar as suas recomendações, ao apresentar um amigo ou conhecido e, dependendo da forma como o processo é conduzido, o colaborador torna-se corresponsável junto à empresa por sua admissão. É também uma técnica de baixo custo, alto rendimento e baixa morosidade.
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa – é uma técnica de baixo custo, mas a eficácia nos resultados depende de uma série de fatores como a localização da empresa, a proximidade das fontes de recrutamento, a proximidade de movimento de pessoas, facilidade de acesso. É uma técnica que espera que o candidato vá até a empresa. Normalmente, é utilizada para funções de baixo nível.
- Anúncios em jornais e revistas – é considerada uma das técnicas de recrutamento que atrai mais candidatos à organização. Porém, é mais quan-

titativa, uma vez que se dirige ao público em geral e a sua discriminação depende da objetividade do anúncio.

- Contatos com sindicatos e associações de classe – têm a vantagem de envolver outras organizações no processo de recrutamento sem que isso traga à organização qualquer tipo de encargo.
- Contatos com centros de emprego.
- Contatos com universidades, associações de estudantes, escolas e centros de formação profissional, no sentido de divulgar as oportunidades oferecidas pela empresa.
- Conferências em universidades e escolas – no sentido de promover a empresa. Para isso, há uma apresentação da organização, em que esta fala dos seus objetivos, da sua estrutura e das políticas de emprego.
- Viagens de recrutamento a outras localidades – quando o mercado de recursos humanos local está bastante explorado, a empresa pode recorrer ao recrutamento em outras cidades ou outras localidades. Nesse caso o técnico de recrutamento dirige-se ao local em questão e anuncia através da rádio e imprensa local.
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua – esses contatos entre empresas chegam a formar cooperativas de recrutamento.
- Agências de recrutamento – essas agências estão proliferando, no sentido de prestar serviços de recrutamento e seleção a pequenas, médias e grandes empresas. Estão aptas a recrutar e selecionar candidatos independentemente das suas qualificações, ou seja, ao contrário de outras técnicas, esta permite recrutar candidatos não só de baixo nível, mas também altamente qualificados. Torna-se, então uma das técnicas mais caras, embora seja compensada pelos fatores tempo e rendimento.
- *Headhunting* – nessa forma de recrutamento, a empresa caracteriza o perfil do candidato que pretende, quais as competências técnicas e emocionais, quais os objetivos. Com base nesses requisitos subcontrata uma empresa de *executive search* à gestão do processo de seleção, embora caiba à empresa a decisão final. Esse tipo de recrutamento caracteriza-se por: manter o

sigilo até a fase final do processo, não ser anunciado publicamente, contratar preferencialmente dentro do setor de atividade, eventualmente de colaboradores da concorrência, contatos da agência incluem profissionais que não estão à procura de mudança, custos de contratação mais elevados.

- *LinkedIn* – é uma rede social da internet utilizada para realizar contatos profissionais em diversas áreas. Esta rede possibilita que um empregador busque candidatos potenciais a vagas disponíveis, de acordo com o perfil dos usuários do *site*. Trata-se de uma imensa rede de contatos profissionais que permite agilidade ao recrutamento.

Na maioria das vezes, as técnicas de recrutamento são utilizadas conjuntamente, pois o processo de recrutamento tem que ter em conta o binômio custo/rapidez. Assim, o custo de recrutamento aumenta à medida que se exige maior rapidez.

Vantagens do recrutamento externo

- Traz sangue novo e experiências novas à organização – a entrada de recursos novos na organização impulsiona novas ideias, novas estratégias, diferentes abordagens dos problemas internos da organização; enfim, permite à organização manter-se atualizada com o ambiente externo e ao que ocorre noutras organizações.
- Permite munir a empresa de quadros técnicos com formação no exterior – isso não significa que, a partir da admissão, não tenha que investir em formação com esse candidato. Mas é certo que vai usufruir de imediato do retorno dos investimentos efetuados pelos outros.
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização – principalmente quando a política é admitir pessoal jovem, dinâmico, mais qualificado e credenciado do que o já existente na organização.
- Evita conflitos entre pessoas que fazem parte da mesma organização – no caso de, por exemplo, duas pessoas estarem aptas a ocupar o mesmo cargo, e a organização escolher uma delas, pode desencadear a rejeição, um sentimento de injustiça e provocar conflito grave.

Desvantagens do recrutamento externo

- É um processo mais demorado do que o recrutamento interno – temos de considerar o tempo despendido com a escolha das técnicas mais adequadas, com as fontes de recrutamento, com a atração dos candidatos, com a seleção, com os exames médicos, com possíveis compromissos do candidato em outra organização e com o processo de admissão. Esse período será maior para as funções de topo.
- Desmotiva as pessoas que trabalham na organização – os funcionários podem, em determinados casos, ver o recrutamento externo como uma política de deslealdade com eles.
- Cria distorções ao nível salarial – quem chega, normalmente vem ganhar mais do que aquele que já está há mais tempo na organização e a desempenhar a mesma função, o que pode levar ao aumento dos salários em geral, para evitar grandes disparidades.
- É mais caro – exige despesas imediatas com anúncios, jornais, agências de recrutamento.
- É menos seguro do que o recrutamento interno, porque os candidatos são desconhecidos – apesar das técnicas de seleção, muitas vezes a empresa não tem condições de confirmar as qualificações do candidato; daí a submeter o candidato a um período experimental, precisamente pela insegurança da empresa relativamente ao processo de recrutamento e seleção.

5.1.2 Seleção de pessoal

O serviço de seleção de pessoal, sabendo de antemão as exigências de um determinado trabalho (aptidões, características pessoais, interesses), encaixa o sujeito certo no cargo certo, tornando maior a produtividade da empresa e o ajustamento do indivíduo no trabalho, valendo-se das técnicas que lhe são próprias para o estudo das qualidades possuídas pelo indivíduo e dos requisitos exigidos pelo cargo.

Apesar da aparência de simplicidade, o processo não é tão simples assim. Vejamos o significado da seleção, sua importância para a empresa e para o indivíduo e as etapas básicas que compõem o processo.

O mundo do trabalho é composto de diferentes modalidades de empregos, os quais são compostos de um sem-número de tarefas que apresentam

determinadas exigências; por outro lado, as competências, necessárias para a realização das tarefas variam muito de um para outro tipo de função. Com essa oscilação nos empregos e no perfil dos trabalhadores, é essencial a existência de programas que selecionem, sem os quais estaríamos correndo o risco de prejudicar a empresa e o empregado.

Em termos ideais, o objetivo desses programas é colocar todos os indivíduos em empregos perfeitamente adequados ao seu tipo e à sociedade. O indivíduo deveria, portanto, utilizar sua capacidade, suas aptidões, seu temperamento e seus interesses da melhor maneira possível, e a sociedade deveria utilizar seus recursos de mão de obra, da melhor forma possível. Obviamente, não é fácil satisfazer às exigências de ambas as partes.

A partir disso, é tarefa bastante complexa enumerar as atividades e os aspectos importantes do serviço a ser executado, bem como determinar as qualificações humanas necessárias à execução do serviço. Além disso, como medir o “comportamento profissional” de alguém e avaliar, segundo todas as informações em mãos, o melhor candidato para a vaga? Por esses motivos, torna-se a seleção de pessoal uma tarefa difícil, para a qual é exigido o cumprimento de alguns passos ou etapas. As etapas de qualquer processo de seleção devem seguir determinada ordem.

Imaginemos que certa indústria precise contratar uma secretária júnior para o seu Departamento de Compras. Qual deveria ser o procedimento para realizar uma seleção eficaz? Em primeiro lugar, procurar definir o cargo, isto é, saber quais as tarefas que se deseja que essa secretária execute. Feito isso, predizer o tipo de pessoa adequada para realizar as tarefas mencionadas. Em posse dessas informações, selecionar as moças recrutadas segundo um parâmetro preestabelecido, através de fichas informativas, testes, entrevistas, e elaborar uma avaliação final para escolher a candidata mais próxima do perfil traçado anteriormente. Tais etapas não são fáceis de serem percorridas, por isso é melhor separá-las, para que possam ser entendidas.

- a)** Não é possível efetuar uma seleção de pessoal sem que sejam definidas, explicitamente, a natureza e as atribuições típicas das funções. Quanto mais complexas forem, mais difícil será a sua descrição operacional. Assim, é bem mais fácil definir as tarefas de um operador de máquina, que deve apenas acionar três botões, do que as de um administrador de empresas que acumula uma série de tarefas de difícil precisão.

Para as funções que não exigem qualificação superior, a descrição de cargo pode ser efetuada através da informação de profissionais da área (o técnico em segurança pode ajudar a definir os riscos que atingem o trabalhador naquela ocupação) e da observação do próprio homem trabalhando. O importante, nesta etapa, é que a descrição de cargo seja feita de modo a facilitar a execução da etapa subsequente.

- b)** A partir da descrição do cargo, podemos inferir os requisitos e competências que o indivíduo deve apresentar, para que possa cumprir a função eficientemente. Para se chegar a tal inferência, psicólogos procedem a pesquisas que correlacionam características e qualidades com a eficiência profissional. A técnica da pesquisa em si não vem, é claro, de encontro ao nosso interesse. Deve-se considerar, também, dois outros fatores: a cultura organizacional e o estilo de liderança dos gestores desse novo profissional.

Para se ter uma ideia mais exata do que denominamos requisitos e competências, vamos descrever, em seguida, os itens que devem ser definidos: condições gerais (que dizem respeito a características gerais, quem é a pessoa), condições legais (diplomas, licenças, registros, etc.), títulos profissionais, experiência profissional, referências, saúde, conhecimentos gerais, conhecimentos especiais, aptidões, capacidade profissional, personalidade e adaptabilidade. Ao final dessa etapa, deve-se ter uma definição clara e precisa do que será exigido dos candidatos com relação a cada um dos itens relacionados.

- c)** Conhecidas as habilidades, aptidões e características pessoais que se requerem de um candidato à vaga, partimos para a terceira etapa que se resume na obtenção de dados a respeito dos indivíduos recrutados. Esses dados são obtidos através de formulários, questionários, entrevistas e da aplicação de testes psicológicos. A utilização de todos esses métodos é vantajosa na medida em que assegura um máximo de precisão e de validade de prognóstico na etapa final. Os testes psicológicos e as provas vão permitir a comparação dos perfis individuais e compreendem cinco grandes categorias:

- Testes de conhecimentos gerais.
- Provas de conhecimentos especiais (mecânica, eletricidade, desenho, etc.).
- Testes de aptidões gerais e especiais (inteligência geral, inteligência verbal, habilidade numérica, destreza manual, coordenação motora, rapidez de percepção, etc.).

- Provas práticas de capacidade profissional (execução prática de uma tarefa).
- Testes de personalidade e adaptabilidade (desenvoltura intelectual, persistência, extroversão, autoconfiança, liderança, maturidade social, etc.).
- Avaliações comportamentais (avaliações de competências realizadas através de dinâmicas e testes).

À parte, destacamos, ainda, como essencial, os formulários sobre condições físicas e de saúde (capacidade de esforço físico; capacidade de trabalho; necessidade de movimentos rápidos; acuidade visual e auditiva; resistência à poeira, temperaturas extremas, altitude, tóxicos, etc.). Nem sempre, entretanto, dispomos de testes e provas psicológicas em quantidade suficiente ou válidas para o nosso meio, o que pode dificultar, de certa forma, a implantação de métodos adequados de seleção.

- d)** Tendo em mãos um fichário completo de informações e perfis dos candidatos, o último passo é proceder à avaliação e escolha do melhor candidato para a vaga. Para a escolha, é natural que o setor de seleção de pessoal se baseie em critérios preestabelecidos que nortearão o julgamento a ser feito.

Esse último critério se fundamenta na proposição de que as pessoas não são sistematicamente boas ou más: elas possuem isto sim, diferentes capacidades, atividades, preferências e atributos pessoais, o que as torna mais adequadas para um número limitado de funções. Incorrem em grande erro aqueles que, por exemplo, escolhem os mais inteligentes para trabalhos mais simples, pois, inadvertidamente, estão contribuindo para a inadaptação do indivíduo no emprego (ocorrência de fadiga psicológica, desvalorização pessoal) e conseqüente rotatividade dentro da empresa. Seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados. Lembremos sempre disto.

Durante a seleção de pessoal, devem ser levadas em conta, também, as condições de oferta e procura do mercado de trabalho aplicáveis à ocupação considerada e as possibilidades de treinamento do candidato escolhido.

Por que se realiza o treinamento? Uma das metas do programa de seleção de pessoal da empresa é, além de preencher convenientemente o seu quadro, promover o ajustamento do indivíduo no trabalho, o que deverá dar-se através

de uma boa combinação “indivíduo-cargo”, isto é, uma boa seleção de pessoal e um treinamento posterior.

É evidente que a seleção, por si só, não pode fazer o milagre de achar a pessoa ideal, pronta para ocupar aquele cargo naquela empresa, com a máxima eficiência. Por outro lado, o treinamento não é suficientemente capaz de moldar as pessoas para qualquer forma que se pretenda.

Para o ajustamento do empregado, a seleção escolherá pessoas que se mostrem capazes de tirar proveito do treinamento, ou já se, escolherá indivíduos com determinadas condições (habilidades, conhecimento, atividades), as quais facilitarão e propiciarão um treinamento fácil e proveitoso.

A validade da seleção de pessoal está na comprovação de que os indivíduos habilitados pelos instrumentos de seleção mostram-se, de fato, eficientes no seu trabalho. Não é fácil verificar a eficiência de um empregado, principalmente se for para uma ocupação mais complexa. No entanto, vamos falar do que nos interessa mais de perto: a eficiência no que se refere ao índice de acidentes de trabalho apresentado por um empregado recém-admitido.

O técnico em segurança pode contribuir para o aperfeiçoamento do programa de seleção e colocação de uma empresa, na medida em que pode avaliar a atuação do indivíduo com relação à segurança do trabalho, verificando deficiências que podem significar falhas ocorridas em uma ou mais das etapas do processo de seleção de pessoal.

Por exemplo, um prensista recém-admitido em uma indústria metalúrgica, apesar de se mostrar eficiente na produção, já sofreu dois acidentes de trabalho. O técnico em segurança, ao constatar e analisar ambas as situações verifica que o empregado em questão não possui boa coordenação motora, o que dificulta a operação da prensa.

O técnico em segurança deve alertar o Departamento de Segurança da empresa sobre o fato constatado. Este, por sua vez, deve entrar em contato com o gerente do departamento e com a seleção de pessoal, esclarecendo-lhes a situação, pois, provavelmente, houve falhas durante o processo de seleção desse funcionário: talvez tenha havido inexatidão na descrição do cargo de prensista (1ª etapa) – principalmente porque há diversos tipos de prensa – o que ocasionou desvio nas etapas subsequentes; a falta pode estar localizada na determinação de requisitos dos candidatos, (2ª etapa); quando, por exemplo, se faltou ao apontar a característica X como pré-requisito para a função;

pode ter havido engano na escolha de testes adequados para o objetivo pretendido (3ª etapa); ou pode ter sucedido uma incorreção na escolha do melhor candidato para a vaga (4ª etapa).

De qualquer forma, é bastante válida a colaboração do técnico em segurança para a orientação dos programas de seleção de pessoal que, quando pretendem a adequação do empregado à empresa, visam, também, à redução dos índices de acidentes trabalhistas.

5.1.3 O processo de treinamento

Suponha-se um empregado recém-contratado para determinado serviço. Obviamente, ele deverá ter passado por um processo de seleção, de maneira que a adequação homem-função tenha sido conseguida. Logo após, esse homem passará por um treinamento rápido ou não, conforme o nível de conhecimento e complexidade que apresente a função e o ambiente de trabalho.

O treinamento profissional consiste na aplicação de um conjunto de princípios teóricos oriundos da pedagogia, visando à aprendizagem de novas respostas a situações específicas, à extinção de outras indesejáveis nas mesmas situações e à preparação do organismo para futura ampliação do seu repertório de respostas.

Analisando a definição anterior, conclui-se que:

- a) O treinamento visa à aprendizagem através da aplicação de recursos externos.
- b) A aprendizagem consiste na aquisição de novas respostas às situações específicas. Estas incluem a extinção de respostas não desejadas numa certa situação, a ampliação do futuro repertório de respostas do organismo e a emissão de respostas adequadas a determinadas situações.

Uma questão a ser considerada pelas empresas seria a contratação de pessoal já habilitado ou eficiente para determinada tarefa. As despesas com treinamento seriam, portanto, eliminadas. Por outro lado, vale a pena considerar que toda atividade está inserida num panorama próprio da empresa, o que, de certa forma, confere características próprias a cada tarefa. Pesquisas sobre o assunto mostram que os grupos treinados são de 10 a 40% mais eficientes do que os grupos não treinados.

Uma vez aceita a necessidade do treinamento passa-se a sua elaboração propriamente dita. Apontam-se oito passos para a implantação de um processo de treinamento:

- a) Levantamento de necessidades.
- b) Definição de objetivos específicos – descrever a função e o comportamento desejáveis.
- c) Análise do trabalho – identificar pontos críticos nas tarefas e no pessoal a ser treinado.
- d) Determinação do modelo de treinamento – do tipo escolar ou formal e/ou do tipo informal, no trabalho.
- e) Determinação dos métodos e processos – informativos, cognitivos, comportamentais, centrados na pessoa, etc.
- f) Implantação e custo – local, pessoal docente, participantes, materiais, equipamentos, etc.
- g) Execução – observação progressiva dos efeitos.
- h) Avaliação – estudo sobre os resultados obtidos, pessoal e material utilizados.

As necessidades de um programa de treinamento que uma empresa possui são basicamente de três tipos:

1. Necessidade de preparação prévia e de adaptação inicial. Essa necessidade pode ser atribuída ao antigo empregado que passa a outras funções ou ao novo empregado. O treinamento pode ocorrer antes do exercício do cargo ou função ou durante a fase inicial do trabalho, quando surgem dúvidas.
2. Necessidade de correção, de imperfeições e atrasos de produção que, no caso de segurança do trabalho, levam a acidentes. Os desempenhos observáveis que levam a essa necessidade são: erros e imperfeições, absenteísmo, problemas de relacionamento, rotatividade de pessoal, acidentes, redução da produtividade, reclamações do consumidor, etc.
3. Necessidade de desenvolvimento, ou seja, preparação dos indivíduos para o futuro e para a satisfação pessoal. É o treinamento aplicado aos grandes técnicos e administradores.

A ausência de pessoal-chave em certos momentos, em certos setores, é um problema com o qual se deparam as empresas. O rodízio de empregados por vários setores soluciona esse problema. Homens-chave não podem omitir-se, deixando de treinar sucessores. Nesse caso, surge a necessidade de desenvolvimento por treinamento.

Outros exemplos que satisfazem esta categoria de necessidades são a integração psicológica do empregado na organização, a elevação de seu nível cultural e do *status* da empresa e dos empregados, o incentivo à criatividade como recurso para solução de muitos problemas, a adaptação a novos sistemas e métodos de trabalho, e ao uso de instrumentais e dispositivos mais sofisticados, a atualização do pessoal em novas técnicas diante da evolução tecnológica, a promoção de empregados a postos de maior complexidade ou de outra especialização, o contato direto dos empregados com a clientela para que percebam suas tendências para o futuro.

A descoberta de carências, neste nível, exige muito trabalho e atenção. Organizações já foram destruídas por não enfrentarem rápidas mudanças. A atenção ao homem como pessoa e não como mero produtor poderá elevar a motivação dos elementos e colocar a empresa numa posição de vanguarda, tanto no que diz respeito ao bem estar social quanto à produção.

O progresso profissional, a assistência e o reconhecimento pelo trabalho que se faz são variáveis comprovadamente relevantes nos estudos sobre motivação. Um treinamento nessa linha fará com que os profissionais da empresa mobilizem melhor os seus recursos, em benefício, não somente de si próprios, mas também da organização.

Existe um ponto, porém, que ainda não foi mencionado e é de suma importância para a análise do treinamento. É imperiosa uma descrição pormenorizada das tarefas e operações da empresa. Somente com essa descrição, pode-se visualizar o desempenho desejável para cada tarefa ou operação e, a partir do desempenho desejado, proceder ao processo de treinamento para que tal desempenho seja obtido. Durante o processo de treinamento, reforçar cada desempenho que esteja próximo ao comportamento desejado, é um princípio fundamental.

No que diz respeito à segurança, os responsáveis pelo treinamento deverão fazer ressaltar os comportamentos seguros, chegando a transmitir a noção de que tais comportamentos vão ao encontro das necessidades básicas do homem.

Assim, reforçados os desempenhos seguros, estes aumentarão de frequência até atingirem o ponto em que elogios (reforços) não serão mais necessários, pois, o objetivo básico do trabalhador será o comportamento seguro apenas para satisfazer a sua necessidade de preservação como ser humano.

5.2 Clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que mede a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho. As sensações que as pessoas têm sobre a empresa exercem uma forte influência sobre como e o quanto trabalham. Na própria ação de responder uma pesquisa de clima, os colaboradores já encontram a possibilidade de refletir sobre esta interação entre as características pessoais e organizacionais. O clima não é determinado por um agente único, seja o colaborador, a empresa, ou o líder, mas cada um é responsável pelo seu espaço, com o tamanho da sua influência no ambiente.

Na administração de recursos humanos, busca-se, entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a motivação dos colaboradores da organização, promovendo o pleno aproveitamento desses recursos, disponibilizando-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, expresso em termos de efetividade e produtividade, com o melhor nível de realização individual expresso em termos de satisfação pessoal e geral. Para isso, precisa diagnosticar periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se a parte mais nobre de sua missão está sendo atingida.

Em geral, diz-se que o clima organizacional é uma resultante de variáveis culturais compreendidas pelos valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja única. Isso é, muitas vezes, também chamado de caráter de uma organização. Quando essas variáveis são alteradas, ocasionam alterações no clima. Esse conjunto de valores ou atitudes afeta a maneira pelas quais as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc. O levantamento do clima organizacional compreende quatro eixos de análise:

1. **Resistência à mudança** – atua inibindo imposições unilaterais, sendo fonte de crítica e criatividade. Liga-se também à sensação de perda de controle.
2. **Estresse** – quando as exigências do trabalho são percebidas como se estivessem além das competências disponíveis, gerando desgaste físico.

3. **Liderança** – processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.
4. **Motivação** – disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Quadro 5.1: Eixos de análise do clima organizacional

Eixo de análise	Análise do clima organizacional
Resistência à mudança	Relacionamento com as mudanças. Colaboração dos funcionários para a implantação e adequação a um novo sistema.
Estresse	Relacionamento com as ações do dia a dia. Amenizar o estresse com ações que visem ao bem-estar dentro das organizações.
Liderança	Relacionamento líder/colaborador. Administrar pessoas, desenvolver a organização de forma eficaz e eficiente.
Motivação	Relacionamento intrapessoal. A organização cria estímulos para motivar o funcionário (percepções).

Fonte: Autor

O resultado da análise do clima organizacional redundará em ações planejadas e coordenadas em direção à dimensão problemática, no sentido de amenizar seus efeitos ou potencializar seu alcance.

5.3 Gestão e liderança

5.3.1 Gestão de pessoas

É uma atividade a ser executada por todos os gestores de uma organização, contando com o apoio do setor de recursos humanos, com a finalidade de alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. A gestão de pessoas tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. É chamado recursos humanos, o conjunto de empregados ou de colaboradores de uma organização. Mas o mais frequente é que se deva atribuir a denominação de recursos humanos à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização e não às pessoas em si. O objetivo básico da gestão de pessoas é alinhar suas políticas com a estratégia da organização. Apesar da disseminação em tempos recentes dos cursos de gestão de pessoas, essa prática ainda é confundida com uma atividade restrita ao setor de recursos humanos. O principal modelo de gestão de pessoas atualmente é a gestão por competências.

5.3.2 Gestão por competências

É uma prática de gestão que norteia todas as práticas de gestão organizacional, inclusive a gestão de pessoas. Tem o objetivo de fornecer à área de gestão de pessoas e demais gestores das empresas ferramentas para realizar gestão e desenvolvimento de pessoas com clareza, foco e critério. Essas ferramentas são alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização. São subsistemas da gestão por competências:

- **Mapeamento e mensuração por competências** – faz-se primeiro o mapeamento do negócio como um todo, para, então, identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução das atividades de um cargo ou função que são mensurados nos graus ideais para cada grupo de competências que uma pessoa que assuma o cargo ou função deve ter para atingir os objetivos da empresa.
- **Seleção por competências** – para selecionar por competências, são realizadas entrevistas comportamentais, visando identificar se o candidato possui o perfil ideal para a vaga de emprego.
- **Avaliação por competências** – através da avaliação por competências, é verificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação está alinhado ao perfil ideal exigido pelos cargos e funções.
- **Plano de desenvolvimento por competências** – por meio do plano de desenvolvimento por competências, busca-se aperfeiçoar e potencializar o perfil individual do empregado através de ações de desenvolvimento.

5.3.3 Liderança

O conceito de liderança deve acompanhar essa abordagem de competência. Não pode ser confundido com o chefe ou com qualquer ocupante do cargo de direção, tampouco com aquele que centraliza as atenções do grupo, monopoliza a fala e garante maior aceitação do próprio grupo. O líder precisa apresentar habilidades interpessoais como flexibilidade, saber fazer o *feedback* oportunamente, de forma esclarecedora e empática para influenciar pessoas às mudanças. Entretanto, Aguiar (2006) traz uma problematização ao conceito de liderança no que diz respeito à abordagem da liderança como característica do indivíduo e liderança como propriedade do grupo.

- A liderança como característica do indivíduo “fundamenta-se na identificação dos traços individuais, físicos, intelectuais e de personalidade que caracterizam os líderes (liderança inata)” (AGUIAR, 2006, p. 384). Ainda

que esta seja a concepção mais popular de liderança, estudos comprovaram que este não é o estilo de liderança que vai ter mais sucesso. Prova disso é a dificuldade de se identificarem tais traços.

- A liderança como propriedade de um grupo “é um fenômeno que surge à medida que o grupo se forma e se desenvolve” (AGUIAR, 2006, p. 385), cujo papel de líder é assumido dentro do grupo de acordo com as necessidades e também pelos atributos de personalidade, capacidades e habilidades que caracterizam aquele indivíduo, percebidos pelos demais membros. “Essa definição enfatiza a realização de funções necessárias ao grupo e a adaptabilidade às novas situações” (AGUIAR, 2006, p. 385). Essa mobilidade em relação às competências desse modelo de líder se garante pelas diversas transformações que o grupo passa que são comuns à existência de grupo como vimos anteriormente.

Nessa segunda noção de liderança, não há uma caracterização formal e definitiva do líder, mas insígnias de possíveis funções que ele vá exercer, enfatizando o caráter prático e situacional do exercício de liderança. A partir de Krech e Crutchfield, Aguiar (2006) lista 13 funções de liderança:

1. **Coordenador das atividades do grupo** – tem como ponto negativo a centralização.
2. **Planejador** – acaba se isolando, como o único dono do plano.
3. **Definidor de políticas** – uma das principais funções de liderança.
4. **Especialista** – fornece informações e habilidades, deve cuidar para não haver polarização do poder em torno dele.
5. **Representante externo do grupo** – comunica-se com outros grupos.
6. **Controlador das relações internas** – controla detalhes da estrutura do grupo.
7. **Depositário de recompensas e punições** – tem o poder de punir e recompensar.
8. **Exemplo do grupo** – modelo do que se deve ser e de como se comportar.

9. **Símbolo para o grupo** – a unidade do grupo se constitui em função da figura do líder.
10. **Substituto da responsabilidade individual** – o grupo investe nele para assumir responsabilidades que os membros não querem assumir.
11. **Definidor da ideologia para o grupo** – fonte de crenças, valores e normas do grupo.
12. **Figura paterna** – foco de sentimentos emocionais positivos (identificação, transferência); os membros se submetem a ele.
13. **Bode expiatório** – da mesma forma que serve para a identificação, é objeto da agressividade dos membros do grupo que canalizam para ele suas frustrações.

Nesse tipo de abordagem, a natureza situacional e interacional de liderança são defendidas como componente essencial do conceito de liderança. Portanto, a liderança não é privilégio de um dos membros do grupo, abrindo possibilidades para que diferentes membros realizem atos de liderança em diferentes momentos da vida do grupo, dependendo da situação e objetivos do grupo. Entretanto, quando o líder é designado para exercer esse papel, ele acaba influenciando o grupo que lidera, ou seja, o seu estilo de liderança exerce influências que, muitas vezes, ele não controla. Tradicionalmente, distinguem-se três estilos de liderança:

- a) **Liderança autocrática** – a fixação das diretrizes cabe unicamente ao líder. Inclina-se a ser “pessoal” nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro; torna o grupo dependente dele e reduz a comunicação interpessoal dentro do grupo.
- b) **Liderança democrática** – contribui para o envolvimento e a participação dos membros do grupo; distribui responsabilidades; contatos pessoais entre eles, fortalecendo a estrutura do grupo, para reduzir os conflitos.
- c) **Liderança Laissez-Faire** – liberdade completa para as decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder. Há menos trabalho realizado e de forma mais deficiente.

Entretanto, no modelo atual de liderança situacional proposto por Ken Blanchard (2007), que parte do conceito de empoderamento, onde “as pessoas podem e querem crescer (...), não existe um estilo de liderança considerado o melhor para encorajar esse crescimento” (BLANCHARD, 2007, p. 110). Nesse sentido, passa-se da rigidez de um estilo único de liderança, ou “o melhor” dentre os estilos, para o desenvolvimento de habilidades para se tornar um líder situacional. Essas habilidades são:

- a) **Diagnóstico** – determinar o nível de desenvolvimento de seus colaboradores através da observação de dois fatores – competência (conhecimento e habilidade) e empenho (motivação e autoconfiança).
- b) **Flexibilidade** – sentir-se confortável ao desempenhar os diferentes estilos de liderança de acordo com o desenvolvimento do desempenho de seus colaboradores.
- c) **Parceria para o desempenho** – formar tais parcerias é mais do que a ajuda mútua no desempenho de uma tarefa. Trata-se de possibilitar vias de comunicação para que o colaborador possa apresentar ao líder subsídios para mudanças na forma de liderar, no estilo de liderança de que eles precisam, ou seja, trabalha-se com a melhoria no desempenho da própria comunicação; comunica-se mais e melhor.

5.4 Comportamento e ética

Apesar de se falar durante o tempo todo de que o mundo moderno mudou as relações do homem com o trabalho, a partir de modificações das leis do mercado atual, deve-se questionar se não foi o próprio homem que promoveu as mudanças dessas relações. Essas mudanças, transformações produzidas pelas pessoas se deram através de resistências coletivas, de organizações sindicais, sabotagens à linha de montagem (do francês: *sabot* = tamanco, que eram atirados contra as máquinas por operárias) e individuais (absenteísmo). Boas ou ruins, o que se tem como efeito é um maciço investimento na gestão de pessoas e na qualidade de vida do trabalhador, além de uma participação maior na produção.

Acreditar que o capitalismo por si só se constitui em um sistema fechado e opressor, por mais tentador que seja, é excluir o ser humano das transformações de que ele é tanto efeito quanto produtor, fazendo com que as pessoas se coloquem à margem das transformações sociais, esvaziando de

sentido os movimentos coletivos e, por consequência, a própria coletividade em sua potência transformadora. A segurança do trabalho deve recolocar o problema do valor da vida humana, não restrito ao valor da vida biológica, mas de sua capacidade de produção de sentido existencial amplo: familiar e social. O comportamento seguro é uma necessidade humana, não um luxo ou um favor, por isso, deve ser desenvolvido exaustivamente no ambiente de trabalho e levado além dele.

Em contrapartida, as práticas organizacionais exigem o retorno daquilo que investem capilarizando e capitalizando a energia física e cognitiva de seu empregado. Um trabalho ético não pode se comprometer com uma expropriação que aliene o trabalhador dos processos em que ele se torna moeda. As mudanças comportamentais propostas em programas de treinamento e desenvolvimento, bem como ações pontuais com indivíduos, não devem servir para tirar a singularidade de uma vida, de uma expressão, senão para que o trabalhador participe ativamente, criticamente, criativamente. A liberdade de pensar e de se manifestar deve ser garantida do mesmo modo que se estabelecem padrões de conduta voltados para a produtividade, com o risco de o gerente, o diretor ou o gestor perder sua credibilidade e não conseguir mobilizar sua equipe.

Resumo

Nesta aula foram apresentadas as intervenções psicológicas mais comuns no ambiente de trabalho. Observaram-se os critérios envolvidos na escolha da melhor forma de recrutamento e o quanto um recrutamento bem feito pode ajudar o trabalho de seleção e treinamento. A análise do clima organizacional foi apresentada como uma ferramenta importante para a avaliação da percepção da empresa pelos funcionários e suas dificuldades. A gestão por competências foi apresentada como um dos modelos mais difundidos atualmente, da qual o desenvolvimento de lideranças é o cerne para o seu funcionamento. Ao final, trouxemos uma reflexão sobre a ética no trabalho.



Atividades de aprendizagem

1. Por que o recrutamento interno é mais vantajoso do que o recrutamento externo?
2. Em algumas formas de seleção de pessoal, o treinamento faz parte desse processo. Como isso se dá?

3. Apresente os 4 eixos de análise do clima organizacional.
4. Tradicionalmente, quais são os três tipos de liderança?
5. O que é sentir-se seguro?

Referências

- AGUIAR, Maria Aparecida F. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.
- BANDURA, A. **Modificação do comportamento**. Interamericana, 1979.
- BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível**. Como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BLEY, Juliana Zilli. **Comportamento seguro**: a psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes. Curitiba: Ed. Sol, 2007.
- BUENO, Silveira. **Silveira Bueno**: minidicionário da língua portuguesa. São Paulo: Ed. FTD, 2000.
- DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, p.183-196, 2001.
- FREUD, Sigmund. **Obras psicológicas completas**. Rio de Janeiro: Ed. Imago, 1972.
- GOLEMAN, D. **A inteligência emocional**. Ed. Campus, 1995.
- LEE, J. B.; ERICKSEN, L. R. The effects of a policy change on three types of absence. **J. Nurs. ADM**, Billerica, 1990.
- LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1951.
- MASLOW, A. **Motivation and personality**. Nova Iorque – EUA: Harper & Row, 1970.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- MYERS, D. **Introdução à psicologia geral**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1999.
- ROKEACH, M. **The Nature of human values**. Nova York: The Free Press, 1973.
- SCHWARTZ, Shalom H. **Basic human values**: theory, measurement, and applications, 2005. Disponível em: <http://seangallaghersite.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Article_Basic_Human_Values.22700057.doc>. Acesso em: ago. 2012.
- SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupação constante das organizações**. Temas de Saúde Ocupacional. Eletrobrás. Gridis, 1980.

Currículo do professor-autor

Luiz Carlos Teixeira Bohrer é formado em psicologia pela Universidade Federal de Santa Maria, Mestre em psicologia Clínica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Doutorando em psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Foi professor nos Cursos de Graduação em psicologia na UNIPAN, em Cascavel-PR e na UNOESC, em São Miguel d'Oeste-SC, nas disciplinas de Psicologia Social, Processos Psicológicos Básicos, entre outras. Atuou como psicólogo durante mais de seis anos em diversas áreas, entre elas as de Psicologia Organizacional, Perícia Psicológica e Psicologia Social. Possui artigos publicados sobre Psicologia de Grupos e Processos Cognitivos, entre outros.



