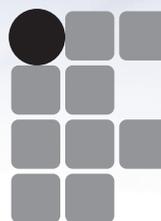




·rede
e-Tec
Brasil

Psicologia do Trabalho

Marta Cristina Wachowicz



**INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ**

**Curitiba-PR
2012**

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - PARANÁ -
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola
Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo
Reitor

Prof.ª Mara Christina Vilas Boas
Chefe de Gabinete

Prof. Ezequiel Westphal
Pró-Reitoria de Ensino - PROENS

Prof. Gilmar José Ferreira dos Santos
Pró-Reitoria de Administração - PROAD

Prof. Silvestre Labiak
**Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação -
PROEPI**

Neide Alves
**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assuntos
Estudantis - PROGEPE**

Bruno Pereira Faraco
**Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
Institucional - PROPLAN**

Prof. José Carlos Ciccarino
Diretor Geral do Câmpus EaD

Prof. Ricardo Herrera
**Diretor de Planejamento e Administração do
Câmpus EaD**

Prof.ª Mércia Freire Rocha Cordeiro Machado
**Diretora de Ensino, Pesquisa e Extensão –
DEPE/EaD**

Prof.ª Cristina Maria Ayroza
**Assessora de Ensino, Pesquisa e Extensão –
DEPE/EaD**

Prof.ª Márcia Denise Gomes Machado Carlini
**Coordenadora de Ensino Médio e Técnico do
Câmpus EaD**

Prof.ª Monica Beltrami
Coordenadora do Curso

Prof. Sergio Silveira de Barros
Vice-coordenador do curso

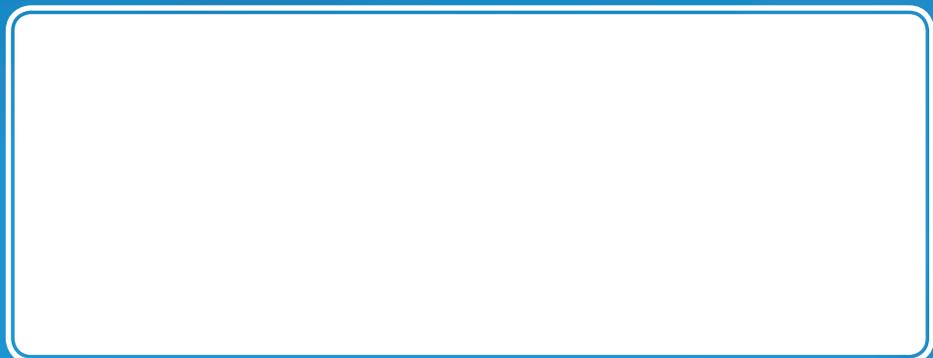
Adriana Valore de Sousa Bello
Cátia Bonacolsi
Giovanne Contini Menegotto
Rafaela Aline Varella
Assistência Pedagógica

Prof.ª Ester dos Santos Oliveira
Prof.ª Sheila Cristina Mocellin
Lídia Emi Ogura Fujikawa
Prof.ª Cibele Herrera Bueno
Revisão Editorial

Diogo Araujo
Diagramação

e-Tec/MEC
Projeto Gráfico

Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia - Paraná



Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

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.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que 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
Janeiro de 2010

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 da professora-autora	11
Aula 1 - Histórico e conceito de psicologia	13
1.1 Breve histórico da psicologia.....	13
Aula 2 - Psicologia do trabalho	19
2.1 Psicologia no contexto organizacional.....	19
Aula 3 - Diversidade e diferenças individuais	29
3.1 Características de identificação dos indivíduos - Personalidade.....	29
Aula 4 - Fatores que influenciam o comportamento e o processo perceptivo	33
4.1 Teorias psicológicas.....	33
4.2 Teoria Comportamentalista ou Behaviorista.....	34
4.3 Aprendizagem organizacional.....	36
4.4 Teoria Gestáltica.....	36
4.5 Aprender e ensinar no ambiente corporativo	38
Aula 5 - Formação de grupos e equipes nos ambientes organizacionais	41
5.1 Estrutura organizacional.....	41
5.2 Sociometria e Sociograma.....	44
Aula 6 - Cultura organizacional	47
6.1 Pessoas e divergências.....	47
6.2 Cultura organizacional.....	47
Aula 7 - Aprendizagem organizacional	53
7.1 Definição de aprendizagem	53
7.2 Empresa aprendiz.....	54
Aula 8 - Competências organizacionais e individuais	59
8.1 Competências organizacionais.....	59
Aula 9 - Liderança	67
9.1 Liderança empresarial.....	67
9.2 Poder e liderança.....	68
Aula 10 - Ética	71
10.1 Definindo ética.....	71
10.2 Ética no universo corporativo.....	73

Aula 11 - Mediação de conflitos I	75
11.1 Gerenciar conflitos.....	75
11.2 Sinergia nos grupos de trabalho.....	76
Aula 12 - Mediação de Conflitos II	79
12.1 Gestão e empatia.....	79
12.2 Emoções e local de trabalho.....	80
Aula 13 - Negociação I	83
13.1 Definições.....	83
13.2 Comunicação.....	83
Aula 14 - Negociação II	89
14.1 Definições.....	89
14.2 Etapas de negociação.....	90
Aula 15 - Motivação I	93
15.1 Fatores motivacionais.....	93
15.2 Gestão participativa.....	95
Aula 16 - Motivação II	97
16.1 Críticas no âmbito organizacional.....	97
Aula 17 - Inteligência emocional	101
17.1 Definição de perfil emocional.....	101
Aula 18 - Emoções no contexto organizacional	107
18.1 Gerência das emoções.....	107
18.2 Papel das emoções.....	108
Aula 19 - Comunicação organizacional I	113
19.1 Canais de comunicação.....	113
19.2 Ruídos na comunicação.....	115
19.3 Direções de comunicação.....	115
Aula 20 - Comunicação organizacional II	117
20.1 Formas de comunicação.....	117
20.2 Ouvir: elemento importante na comunicação.....	119
20.3 Escuta ativa.....	120
Aula 21 - Recrutamento	123
21.1 Perfil do candidato.....	123
21.2 Modalidades de recrutamento.....	125
Aula 22 - Seleção	131
22.1 Escolha do candidato.....	131
22.2 <i>Ranking</i> de competências.....	135

Aula 23 - Treinamento	137
23.1 Definições	137
23.2 Etapas de um treinamento.....	138
Aula 24 - Desenvolvimento de pessoas	143
24.1 Definições.....	143
24.2 Processo de mudança organizacional.....	144
24.3 Desenvolvimento das carreiras.....	146
Aula 25 - Psicossomática	149
25.1 Definições.....	149
25.2 Quem é o trabalhador?.....	150
25.3 Doenças psicossomáticas.....	151
Aula 26 - Doenças ocupacionais	153
26.1 Definições.....	153
26.2 Sistematização da patologia do trabalho.....	155
Aula 27 - Segurança do trabalho I	159
27.1 Definições.....	159
Aula 28 - Segurança do trabalho II	165
28.1 Consequências da falta de segurança no trabalho.....	165
28.2 Acidentes e incidentes.....	168
Aula 29 - Qualidade de vida no trabalho I	171
29.1 Definições	171
29.2 Teoria X e Teoria Y.....	172
Aula 30 - Qualidade de vida no trabalho II	177
30.1 Programas de qualidade de vida.....	177
30.2 Como implementar um programa de QVT.....	178
Referências	181
Atividades autoinstrutivas	189
Currículo da professora-autora	209



Palavra da professora-autora

Seja muito bem-vindo à disciplina de Psicologia do Trabalho!

Vamos conhecer o universo que envolve o mundo corporativo. Porém, você pode estar se perguntando: estudar psicologia em um curso de segurança do trabalho? Claro que sim! Onde há pessoas, deve-se ter um olhar mais focado no indivíduo. Como saber da diversidade humana? Por que alguns seguem os procedimentos e normas de segurança, e outros não? Muitas vezes, esta resposta é dada como sendo da característica da personalidade. Ou seja, relacionamos tal comportamento com a personalidade de cada pessoa, sendo assim, se o comportamento está relacionado com a personalidade, torna-se fundamental conhecermos essa relação e para isso estudaremos a disciplina de Psicologia do Trabalho.

Lidar com processos e tecnologias é muito mais simples do que lidar com as pessoas porque estas são, por natureza, sincréticas, ou seja, complexas e confusas. Vamos estudar os comportamentos, as emoções, os fatores que motivam as pessoas, os conflitos decorrentes da dificuldade de relacionamento interpessoal, as diferenças de lideranças e as formas de aplicar o poder nos setores... Tudo isso envolve a psicologia!

A ideia da disciplina não é tornar ninguém um psicólogo, mas apresentar as formas pelas quais se pode conhecer um pouco mais das pessoas com quem iremos trabalhar, e também analisarmos a nós mesmos. Além do seu esforço pessoal, teremos os encontros nas teleaulas, os exercícios, os textos e todo um aparato metodológico para complementar sua aprendizagem.

Em alguns capítulos deste livro, você irá encontrar trechos transcritos da obra da própria autora das publicações: “Seminários avançados em administração de conflitos” e “Segurança, saúde e ergonomia”, ambos da Editora IBPEX.

Para você, bom estudo! Tenho certeza que iremos estabelecer mútuas interações de ideias e sugestões que irão torná-lo um profissional mais competente.

Marta Cristina Wachowicz



Aula 1 - Histórico e conceito de psicologia

Nesta aula, você estudará sobre as origens da psicologia antes e depois de se tornar uma ciência. Conheceremos as ideias dos antigos filósofos, suas teorias sobre o estudo do homem, da personalidade e dos comportamentos. Ao longo desta aula, mostraremos como, gradativamente, a psicologia se desassociou do conceito de alma e passou a ter características mais específicas e científicas. Bom estudo para você!

1.1 Breve histórico da psicologia

Cada ciência e área profissional têm o seu objeto de estudo. A Biologia estuda os seres vivos, animais e vegetais; a Administração, as organizações; a Engenharia Civil, as construções de casas, prédios, estradas e pontes; a Antropologia estuda a cultura humana. Já a psicologia tem por finalidade estudar a subjetividade humana. E o que é subjetividade? São as formas de pensar, sentir, agir, comportar-se e sonhar de cada indivíduo. E será que essas formas são sempre as mesmas para todos em qualquer lugar ou época? Não, elas são históricas e culturais, e nesse contexto as pessoas são por elas determinadas, e ao mesmo tempo são determinantes. O psicólogo irá, então, observar os comportamentos, investigar as características de personalidade, ou seja, ele analisará as reações das pessoas frente às diferentes situações.

Mas o significado da palavra psicologia sofreu mudanças ao longo dos tempos. Se imaginarmos a pré-história: será que existia psicologia naquela época? Como os seres humanos se relacionavam entre si?

Se estivéssemos falando de antropologia, geologia ou mesmo paleontologia, poderíamos descrever com precisão o período civilizatório do homem. Para saber a idade de um fóssil basta utilizar **C14 (carbono catorze)** que se pode determinar com exatidão o tempo em que aquele fóssil viveu.

A antropologia estuda os caracteres físicos dos grupos humanos que existiram desde aquela época.

Mas como vamos saber se o homem tinha emoções na pré-história? Ele sentia medo, inveja, raiva, amor? Quais eram seus sentimentos, angústias, desejos?



Para saber mais sobre os desenhos rupestres acessando: <http://www.portalsaofrancisco.com.br/alfa/arte-na-antiguidade/pintura-rupestre-1.php>



Para estas perguntas não há respostas, pois precisaríamos de alguém vivo para contar ou de algum relato por escrito. O que se encontra nas cavernas são os desenhos rupestres que retratam o cotidiano do homem pré-histórico: rituais fúnebres, atividades de pesca e caça, e algumas cerimônias comemorativas. E não se pode, através da análise dos desenhos, “adivinhar” o que nossos ancestrais sentiam.

A sociologia, com certeza, vai informar que o homem sempre conviveu em bandos ou grupos como forma de sobrevivência. A reunião de pessoas possibilitava que tarefas fossem elencadas: enquanto uns caçavam ou pescavam, outros cuidavam dos menores ou velhos. O grupo garante que a defesa seja maior, e assim todos ficam mais seguros.

Para este período da história humana, podemos apenas fazer suposições; provavelmente, o homem pré-histórico possuísse afetos, tivesse emoções, pois somos, hoje, o resultado de muitos processos evolutivos (fisiológico, anatômico, etc.), então, se temos emoções, elas já deveriam estar presentes no comportamento humano desde aquela época.

Se dermos um salto na história humana, vamos descobrir que na Antiguidade a palavra psicologia passa a se denominar “o estudo da alma”. Claro que não estamos nos referindo à “alma” no sentido de céu ou inferno. Falamos do período de Sócrates, Platão, Aristóteles, Epicuro e Demócrito. Muitos séculos antes do nascimento de Cristo, quando o homem ainda era **politeísta**.

A-Z

Politeísta:

crença em vários deuses, como também o seu culto. A crença em um único Deus é chamada de monoteísmo. Na Antiguidade, as pessoas aprenderam a temer as forças da natureza. Encaravam o Sol, a Lua, as tempestades, as estações e outras forças como seres personalizados. Mais tarde, o povo começou a cultuar as forças da natureza como espíritos ou deuses.

A Antiguidade Clássica é o berço de todas as ciências contemporâneas. Os filósofos buscavam conhecer a realidade através de um princípio holístico: conceber os fatos e as pessoas como um todo; ver o geral, o global, a totalidade dos eventos. Havia a preocupação com o culto ao físico, as Olimpíadas têm seu início nesta época. Os homens competiam nus entre si como demonstração de beleza física, preparo técnico, força e destreza.

E como ficava a mente? Os pensamentos? Sócrates (469 - 399 a.C.) é o autor da célebre frase: “Homem, conhece-te a ti mesmo.” Mas o que ele quis dizer com isso?

Que a investigação para o conhecimento humano precisa abordar as questões da mente e não somente as do corpo.

Conhecer a si mesmo é o que chamaríamos, hoje, de autoanálise: diante um perigo qual seria sua reação: Choraria? Gritaria? Correria? Teria medo? Seria corajoso e enfrentaria o problema? Sozinho? Seria ético?

Percebam quantos questionamentos podemos fazer! Os filósofos, naquela época, buscavam descobrir estes porquês humanos, sendo assim, a psicologia, neste período, busca estudar a alma humana na busca do conhecimento do **Eu Interior** ou **psyché**.

A personalidade humana é expressa, para os Antigos, através deste sopro divino – psyché – o princípio ativo da vida e, na medida em que o homem cresce e se relaciona com outros da sua espécie, ele se constitui como homem. Forma seu caráter, temperamento, ética, valores, cultura, preconceitos, ambições, etc. Esta é uma visão psicossocial sobre a formação do ser humano, onde é de vital importância que o semelhante adulto auxilie nos processos de aprendizagem emocional e racional, e assim construa sua personalidade e inteligência.

Sabe-se, depois de Mendel (1822 – 1884), Pai da Genética, que o ser humano é essencialmente uma **formação biopsicossocial**, ou seja, apresenta características genéticas (bio), de personalidade (psico) e precisa do contexto social para se estruturar como espécie humana.

Não somos mais uma **Tábula rasa**, uma folha de papel em branco, como os Antigos filósofos pensavam. Ao nascer, a pessoa tem guardada a carga hereditária (cor dos olhos, tipo de cabelo, altura, peso...), tudo está previamente marcado através dos genes dos ancestrais, entretanto, a forma de se comportar ou sentir não é determinada pelos genes.

Na Idade Média (século V a XVI d.C.), período civilizatório, posterior à Antiguidade, as ideias ligadas à psicologia apresentam uma mudança bem radical. Ela deixa de ser o estudo da alma na busca do autoconhecimento e passa a ser o estudo da alma na busca da fé ou da religiosidade. Este é o período do obscurantismo, onde a Igreja Católica junto com a nobreza determinam os padrões sociais vigentes.



Figura 1.2: Linha do tempo
Fonte: <http://pedagogiacatolica.blogspot.com/>



Figura 1.1: Eu interior
Fonte: <http://d-bedotti.blogspot.com/>



Para saber mais sobre visão psicossocial acesse: <http://psicopsi.com/pt/visao-psicossocial/>

A-Z

Tábula rasa: O termo significa folha de papel em branco, ou seja, ao nascer, a pessoa está desprovida de qualquer julgamento, ideia, conceito. À medida que crescemos vamos convivendo com outros e escrevemos a nossa história de vida nesta folha que originalmente estava em branco.



Alguns filósofos, como Santo Agostinho e São Thomas de Aquino, defendiam a ideia de que para se conhecer é preciso, antes de tudo, ter fé. Para saber mais acesse: <http://www.mundodosfilosofos.com.br/agostinho.htm>



Para saber mais sobre as ideias de Nicolau Copérnico e o Heliocentrismo acesse: <http://www.infoescola.com/astrologia/heliocentrismo/>

Após quase 15 séculos, a Idade Média dá espaço ao Renascimento (séculos XV a XVI d. C.), período exatamente oposto. O mercantilismo, a Reforma Protestante de Martin Lutero (1483 – 1546), as ideias de Nicolau Copérnico (1473 – 1543) sobre o Heliocentrismo, entre outras invenções e inovações sociais trazem ao contexto a valorização do homem nas artes, na música, no comportamento, etc. O conhecimento precisa ter cientificidade e não mais ser justificado mediante determinação da Igreja.

A-Z

Empirismo:

é a escola do pensamento filosófico relacionada à teoria do conhecimento, que pensa estar na experiência a origem de todas as ideias. O nome empirismo vem do latim: *empiria* (experiência) e *ismo* (sufixo que determina, entre outras coisas, uma corrente filosófica). Temos assim, a corrente filosófica do conhecimento. Fonte: <http://www.mundoeducacao.com.br/filosofia/empirismo.htm>

Na Modernidade (séculos XVII a XVIII d. C.), as ciências se desvinculam totalmente da religião e os cientistas podem, agora, buscar a origem das causas e dentro deste princípio surgem dois filósofos muito expressivos para a psicologia: o francês René Descartes (1596 – 1650) e o inglês Francis Bacon (1561 – 1626). Ambos buscam uma forma de padronizar ou de estabelecer um método científico de investigação do conhecimento. O francês prescreve o Racionalismo, a Dúvida Metódica, onde é necessário duvidar, dividir o conhecimento, induzir e revisar para se ter certeza da verdade. O inglês defende o **Empirismo**, onde o conhecimento é obtido através das percepções. A compreensão da realidade ou verdade passa pelo crivo dos cinco sentidos do ser humano.

A livre expressão deste período tem seu ápice com a Revolução Francesa (1789 – 1799), onde um conjunto de acontecimentos políticos, econômicos e sociais altera radicalmente a visão de mundo através dos conceitos de liberdade, igualdade e fraternidade. Inicia-se a Idade Contemporânea. Cada uma das ciências encontra seu objeto de estudo. O que estava, antes, agrupado ou sistêmico passa a ter uma especificidade ou particularidade.



Existe uma técnica para a prova do **Carbono 14**, para conhecer a idade dos restos encontrados por arqueólogos.

Para saber mais acesse: <http://www.brasilecola.com/quimica/carbono-14.htm>

Na Idade Contemporânea, ou seja, na atualidade, a psicologia estuda os comportamentos do homem e os seus processos mentais (memória, atenção, linguagem, raciocínios), e o estudo sobre Deus ou sobre religiosidade passa a ser objeto de estudo da Teologia. A psicologia científica tem sua base na filosofia, sociologia e biologia. Estas três áreas do conhecimento dão suporte aos preceitos científicos psicológicos.

Resumo

Nesta aula, definimos o conceito de psicologia e suas variadas abordagens nos diferentes períodos civilizatórios. Caracterizamos a concepção dessa ciência na atualidade e o reflexo de seus estudos nas diferentes áreas de atuação humana. Evidenciamos a importância da formação psicossocial como característica de personalidade dos indivíduos.

Atividades de aprendizagem

Construa um quadro com as principais características da psicologia nas épocas trabalhadas no texto.



Assista ao filme: **A Guerra do fogo** de Jean-Jacques Annaud de 1981. Filme franco-canadense que retrata com maestria o período pré-histórico. Procure observar os comportamentos dos homens primitivos e liste os sentimentos ou emoções que analisou no filme.

Leia o livro **O que é psicologia** de Maria Luiza S. Teles. Trata-se de uma coleção introdutória sobre os mais diversos assuntos da era de psicologia. O livro em questão traz o ABC da psicologia e sua leitura é fácil, pois a autora é muito didática e objetiva nos conceitos. Boa leitura para você!

Pesquise no livro: **Psicologias - Uma introdução ao estudo de psicologia**, BOCK, FURTADO, TEIXEIRA, São Paulo: Saraiva, 1999. Este livro é muito interessante para fazer pesquisa, pois contempla 23 capítulos, cada um enfocando um tema sobre a psicologia e suas áreas de atuação: desenvolvimento, psicanálise, social, sexualidade, adolescência entre outros temas.





Aula 2 - Psicologia do trabalho

Nesta aula, mostraremos a aplicação da psicologia no contexto organizacional. Você vai perceber que no princípio, no período da Revolução Industrial, o foco estava voltado mais para a produtividade do que para o fator humano, ou seja, o trabalhador. Você verá que estas fases são denominadas por Escolas da Administração.

Boa leitura!

2.1 Psicologia no contexto organizacional

A psicologia do trabalho é uma das ramificações da ciência da psicologia. Um psicólogo pode atuar em: clínicas terapêuticas; hospitais; escolas, no auxílio a alunos, professores ou mesmo aos pais; empresas, etc. Junto às organizações, a psicologia, em parceria com outras áreas, como a administração, economia, sociologia, cria um espaço de atuação denominado de Gestão de Pessoas.

Mas, aqui, você pode se perguntar: qual a função psicológica do trabalho?

Clot (2006, p. 55) afirma que “o ramo da psicologia do trabalho visa analisar e modificar os comportamentos e as situações do Homem no trabalho, no que diz respeito às condições de trabalho exteriores a esse indivíduo e por meio dessas mesmas condições”, ou seja, deve-se buscar promover, nos espaços organizacionais, ambientes de trabalho onde as pessoas se sintam bem ou motivadas. Ao trabalhar com satisfação, o indivíduo preenche seu lado profissional e também o pessoal, e, assim, esta pessoa é muito mais produtiva, pois encontra razões para executar suas tarefas.

As pessoas passam boa parte do tempo em escritórios, lojas, salas de aula, hospitais, fábricas, etc. O local de trabalho deve gerar uma identificação com quem está executando determinada função. As pessoas que trabalham em empresas devem ser vistas como parceiras, como parte integrante da empresa, então o respeito, as oportunidades de crescimento ou os novos desafios devem ser situações desencadeadas pelo setor de Gestão de Pessoas.

Gerenciamento de pessoas compõe a atividade de todos os cargos, mesmo dos que não ocupam alguma atribuição de comando propriamente dito, como de gerente, coordenador, supervisor ou algo parecido. Imagine que

ocorra um impasse sobre um determinado assunto ou situação na empresa, com certeza haverá a necessidade de gerenciar pessoas e resolver o problema.



Figura 2.1: Gerenciamento de pessoas

Fonte: <http://www.microcamponline.com.br/>

Para Gil (2006, p. 17), “gestão de pessoas é a função que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Esta sinergia entre pessoas, funcionários e empresa é o que a gestão de pessoas busca incorporar na cultura organizacional. Claro que não se trata de uma tarefa muito fácil, pois as pessoas têm suas resistências, suas individualidades e nem sempre é possível mudar de forma a contento, e acompanhar todas as solicitações organizacionais. Mas também, a incompatibilidade não pode ser tamanha a ponto de impossibilitar o cumprimento das solicitações da empresa. É preciso ter transparência, flexibilidade e simplicidade, buscar critérios que permaneçam ao longo do tempo, e que, também, possibilitem renovação e ajustes com a realidade sócio-político-econômica.

A moderna Gestão de Pessoas tem algumas atribuições que, segundo Chivenato (1999), sugerem alguns processos como: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

- Agregar significa chamar ou convidar pessoas para trabalhar na empresa; área específica do recrutamento e da seleção de pessoal.
- Aplicar envolve ações voltadas para o desenho de cargos e avaliação de desempenho, o que exige uma série de ferramentas que não tenham caráter tendencioso para se avaliar o trabalho real e de forma imparcial.
- Recompensar pessoas visa criar um parâmetro de equidade para oferecer recompensas, remuneração compatível com o cargo e responsabilidades, e benefícios, preferencialmente, extensivos aos familiares.
- Desenvolver pessoas transcende ao treinamento, pois se quer gerar programas de mudanças pessoais e organizacionais para que não se caia no marasmo, ou se preferir dizer, zona de conforto ou acomodação.
- Manter a motivação, interesse e satisfação das pessoas é de competência de todos, ou seja, de cada indivíduo, e, também, da empresa, cada uma das partes buscando agregar valor ao que está sendo realizado.

- Monitorar não significa controlar, mas sim saber o que as pessoas estão fazendo, estabelecer um banco de dados ou um sistema de informação gerencial que permita uma relação dialética entre os setores e as pessoas.

Nem sempre, as empresas se comportaram assim como nos dias de hoje. Muito antes da Revolução Industrial, no século XVIII, o trabalho apresentava outras características dentro das empresas. A produção era muito simples. Não havia divisão do trabalho, todas as etapas da produção eram realizadas por uma pessoa, o artesão, ou no máximo, com o auxílio de sua família, caracterizando uma indústria familiar. Se uma pessoa solicitasse ao marceneiro uma mesa com bancos, este marceneiro teria de ir à mata cortar uma boa árvore, transformá-la em tábuas, lixar, pregar, pintar até concluir a produção do que lhe foi encomendado. O marceneiro teria auxílio de seus aprendizes, e todo este trabalho seria realizado em oficinas, geralmente estabelecidas na própria casa do mestre. A preocupação maior neste processo todo era com a aprendizagem, ou seja, o mestre fazia e, ao mesmo tempo, ensinava aos seus filhos e aprendizes como fazer. Não eram estabelecidas relações de poder, horário, metas ou algo mais formalizado. A esta forma de realização do trabalho se dá o nome de gestão ou produção artesanal.

A indústria que nasce com a Revolução Industrial possui características bem evidentes de uma organização mecanicista ou burocrática. Segundo Morgan (1996), há a priorização da máquina (técnico) em detrimento do homem (social). A característica desta linha de produção está em enfatizar a precisão, a rapidez, a regularidade, a eficiência através da mecanização das ações e alienação do pensamento humano.

Surge, então, a necessidade de padronizar a sequência do trabalho através da especialização das funções e modernização dos equipamentos a serem utilizados, como também, de treinamentos sistemáticos para adequar o indivíduo à máquina, intensificando a disciplina e garantindo a racionalização do trabalho.

Sendo a produção sistematizada, faz-se necessária ainda a criação de uma linguagem, de uma voz de comando para assegurar a eficiência da produção. Compete, agora, aos supervisores, aos chefes de sessão, aos encarregados fiscalizar as formas mecânicas de rotinas de trabalho. A hierarquização do comando é correlata ao poder, cabendo às chefias planejar, treinar, pensar, comandar, e aos funcionários cumprir as ordens, normas e regras de forma fiel e eficiente.

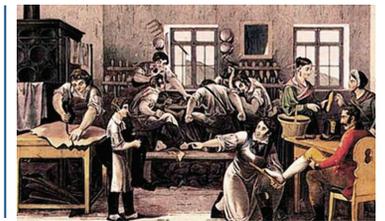


Figura 2.2: Confeção de calçados antes da Revolução Industrial
Fonte: <http://filosofandoehistoriando.blogspot.com/>

Como representantes típicos do modelo de gestão mecanicista, taylorista ou burocrático, pode-se apresentar o engenheiro estadunidense Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), o engenheiro francês Jules Henri Fayol (1841-1925) e o empreendedor americano Henry Ford (1863-1947), fundador da *Ford Motor Company*, companhia existente até os dias de hoje. Há outros nomes que poderiam ser citados, mas a característica comum entre estes representantes está em seus princípios administrativos, onde a máquina se sobrepõe ao homem/trabalhador.

Frederick Winslow Taylor é tido, dentro da área de administração, como sendo o “Pai da Administração Científica”. Seu objeto de estudo está no controle de tempos e movimentos. A ideia base de Taylor é a racionalização do trabalho na busca da simplificação dos movimentos durante a realização das tarefas. O autor foi importante, porque antes dele a forma de execução e produção eram morosas, sem padronização, portanto sujeitas a erros, perdas e retrabalhos.

Para Gil (2006, p. 18):

O taylorismo pretendeu ser algo a mais. Ele envolvia uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar a luta pela repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar esse lucro.

Todo este pioneirismo, ocorrido nas primeiras décadas do século XX, contribuiu para que a forma de executar as tarefas apresente, agora, características muito específicas: ritmo, rapidez, qualidade, jornada de trabalho definida, cartão ponto, chefia para organizar e controlar as tarefas e máquinas como ferramentas imprescindíveis na produção do produto.

Um dos reflexos do sistema Taylor para a execução da atividade laborativa está no adoecimento do trabalhador, ondas de greves, insatisfações ou acidentes. A exigência do ritmo e da forma de executar as tarefas não é compatível com os aspectos fisiológicos do organismo do trabalhador. As políticas e práticas vigentes não focam o lado humano, só o lucro e a maximização da produtividade. A gestão taylorista estabelece uma divisão muito significativa do trabalho: há as pessoas que pensam sobre como os processos serão executados e estão representadas pelo comando, ou seja, cargos de chefia, encarregado ou supervisor; e há as pessoas que executam, preferencialmente de forma mecanizada ou robotizada, pois formam a base da pirâmide hierárquica, o chamado operacional, os auxiliares ou trabalhadores braçais.

Analisando esse período, Chiavenato (1999) apresenta a concepção de que as pessoas podem ser vistas como recursos ou como pessoas. Como recursos elas são apenas uma extensão da máquina e, devem estar prontas e dispostas a acompanhar as necessidades de produção, encaixando-se no ritmo imposto pelo aspecto mecânico da produção. Já na concepção como pessoas, requerem um olhar mais humano, considerando que o trabalhador tem desejos, ambições, necessidades pessoalizadas, interesses diversos, ritmos diferenciados e que não é possível padronizar todo um processo de produção fundamentado em médias estatísticas, pois as pessoas são diferentes entre si.

Sendo assim, é preciso valorizar as relações humanas dentro dos ambientes de trabalho. Em meados de 1927, o psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) desenvolve um estudo sobre o aspecto da iluminação na produtividade, associando o índice de acidentes de trabalho e a fadiga com a baixa luminância nos postos. Este simples estudo é uma clara preocupação com o bem-estar, conforto, segurança, ou seja, uma atenção para com a pessoa que está a executar o trabalho. Há a valorização dos aspectos psicológicos e sociais nos processos de produção. Gil (2006, p. 19) ressalta que “como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passam a ser também considerados na Administração de Pessoa”. O autor ainda afirma que “a descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica”.

Kwasnicka (1995, p. 34) afirma que as conclusões mais significativas do experimento de Mayo foram:

- determinação do nível de produção por normas sociais e integração do indivíduo ao grupo;
- os indivíduos não agem isoladamente, mas seguem o grupo;
- as recompensas e sanções impostas pelo grupo determinam o comportamento da pessoa;
- o reconhecimento da existência de grupos informais bem estruturados;
- as relações humanas constituem as interações entre pessoas e grupos;
- a importância do conteúdo do cargo no moral do indivíduo.

Fica claro que o fator humano nos ambientes de trabalho tem uma grande importância. É preciso buscar o consenso entre as necessidades do empregador que visa ao lucro com as necessidades e satisfações sociais, emocionais e psicológicas do empregado. A escola da administração que tem este enfoque é denominada de Escola das Relações Humanas.

A Escola subsequente é a das Relações Industriais que se inicia no pós Segunda Guerra Mundial (1939-1945) até o final de 1950. Por causa da destruição em massa na Europa e da morte de milhões de civis, a ênfase nos aspectos humanos estava vigente e as empresas buscavam ampliar as melhorias das condições de trabalho. Como resultado das greves e da organização dos sindicatos, as indústrias do setor secundário passavam a oferecer benefícios aos funcionários, e a cumprir os direitos dos trabalhadores garantidos por leis recém-criadas a partir da pressão dos trabalhadores. No Brasil, as lutas sindicais se iniciam em 1945 com a criação do **MUT – Movimento Unificador dos Trabalhadores**. A necessidade da consolidação dos benefícios e a união dos trabalhadores na busca de novas concessões no trabalho, fez com que os sindicatos se tornassem fortes e ativos. É um período de negociações trabalhistas, ou seja, não havia mais imposições tão expressivas por parte do empregador e chefias para com seus funcionários. Era preciso estabelecer acordos, travar diálogos para que estes acordos ocorressem e com isso, as relações interpessoais se incrementassem.

Por volta de 1960, a expressão Administração de Recursos Humanos – ARH - começou a substituir a Escola das Relações Industriais. O Recursos Humanos ou **RH** passou a ser um departamento dentro da empresa com atribuições bem delineadas como:

- recrutamento e seleção – RS;
- treinamento e desenvolvimento de pessoas – T & D;
- avaliação de desempenho – AD;
- remuneração ou cargos e salários – CS;
- higiene e segurança do trabalho – HST;
- departamento de pessoal – DP;
- relações trabalhistas e sindicais – RTS;
- serviços gerais – SG;
- qualidade de vida no trabalho – QVT.

Marras (2003, p. 26) traz uma sucinta descrição sobre a evolução do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas: Fase Contábil (antes de 1930), Fase Legal (1930 a 1950), Fase Tecnicista (1950 a 1965), Fase Administrativa ou Sindicalista (1965 a 1985) e Fase Estratégica (1985 até os dias atuais).

Fase Contábil (antes de 1930): pioneira da gestão de pessoas, também chamada de pré-histórica porque se caracterizava pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão-de-obra, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.

Fase Legal (1930 a 1950): aparecimento da função de chefe de pessoal. Profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. O chefe de pessoal passa a ter o poder ou domínio sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Fase Tecnicista (1950 a 1965): implementa no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH a status orgânico de gerência. O RH passa a operacionalizar os serviços de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

Fase Administrativa (ou Sindicalista) (1965 a 1985): criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho. O gerente de relações industriais passa a se chamar de gerente de recursos humanos. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações.

Fase Estratégica (1985 à atual): introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico das organizações. Iniciou-se uma nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

O setor de Recursos Humanos pode ser considerado **eclético**, pois diferentes áreas de formação profissional podem atuar nele: administradores, psicólogos, nutricionistas, filósofos, pedagogos, sociólogos, assistentes sociais, engenheiros, entre outros. Quanto maior a diversidade de profissionais, maior será sua atuação e competência porque cada área de formação irá trazer a sua especificidade e contribuir para a melhoria do clima organizacional, dos sistemas de produção, dos padrões de higiene e segurança.

A-Z

Eclético: Adj. pertencente, relativo ao ecletismo.
S.m. O que segue a filosofia ou método eclético.
O que escolhe o que parece melhor em todas as manifestações do pensamento.



Para saber mais sobre a Administração de recursos humanos leia o livro: **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**, de Idalberto Chiavenato, 7ª edição – 2008. Editora Manole



É essencial então que o RH tome e mantenha uma postura sistêmica para compreender e integrar todos os subsistemas que ele mesmo compõe. É preciso planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar não somente processos, finanças, recursos materiais, mas manter em consonância estes aspectos com o fator humano na empresa que são as pessoas. Os subsistemas são situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, etc.

A partir do ano de 1980, o setor de Recursos Humanos vem sofrendo uma série de críticas em relação a sua atuação nos espaços organizacionais. O RH está sempre descompassado com as reais necessidades dos setores ou sua atuação é muito pontual e específica, o que acaba limitando e estrangulando ações mais expressivas. Qual é o papel dos indivíduos na organização? Como o RH deve agir para desenvolver a empresa, os processos, as pessoas e os recursos? Diante dos entraves da ação do setor, da globalização da política e da economia, do foco na preservação do meio ambiente, da tecnologia cada vez mais complexa e competitiva, da rapidez da comunicação interna e externa empresarial surgem novos desafios a serem vencidos e o setor de RH precisa passar por uma alteração de concepção ou de paradigma. O fator humano está cada vez mais proeminente e outros aspectos surgem em decorrência das necessidades da empresa e das pessoas, como a gestão de talentos, do capital intelectual e do conhecimento, então a expressão RH amplia sua atuação e visão organizacional e passa agora a ser denominada de Gestão de Pessoas - **GP**.

Dutra (2002) apresenta algumas premissas para a Gestão de Pessoas e enfatiza que esta deve estar integrada ao conjunto de práticas e políticas, objetivando os interesses e expectativas da empresa, mas sempre sustentando uma relação produtiva; deve ter uma ação voltada para a aprendizagem organizacional nos diversos níveis hierárquicos; e o desenvolvimento deve estar centrado nas pessoas respeitando a individualidade.

A ação da Gestão de Pessoas deve ser uma via de duas mãos: a empresa auxilia e muda processos buscando a melhoria da qualidade de vida para seus funcionários, e estes, por sua vez, buscam atender às necessidades da empresa, mas dentro das suas reais habilidades e potencialidades. A empresa, os setores, os postos de trabalho tomam uma configuração de espaços para a aprendizagem e crescimento mútuo: empresa e indivíduo. Não deve haver um posicionamento de exploração ou rivalidade entre empregador e empregados, mas de práticas de transparência e conciliação.

A Gestão de Pessoas deve direcionar suas ações para a aprendizagem, diversidade de tarefas, postos, cargos e atribuições com as diferenças individuais. Observar que a competência não deve ser apenas cobrada do trabalhador, mas estimulada e alicerçada pela empresa.

O importante é ter claro que gerenciar pessoas não é exclusividade de alguns que atuam neste setor, mas que é uma ação cotidiana de todas as pessoas que trabalham na empresa. A Gestão de Pessoas busca motivar, desenvolver pessoas, mediar conflitos e negociar interesses. Não há mais como retroceder, pois o trabalho e o trabalhador contemporâneo são muito diferentes da época da Revolução Industrial. Hoje, temos um profissional mais crítico, com mais interesses e aspirações, buscando se desenvolver juntamente com a empresa, e as organizações não podem estar defasadas, acreditando que pessoas são apenas números, robôs ou máquinas.

Resumo

Nessa aula, estabelecemos um panorama histórico da Administração, evidenciando as correntes de pensamentos iniciadas com a Revolução Industrial até os dias de hoje, e a visão contemporânea de Gestão de Pessoas dentro das organizações. Diferenciamos, também, o conceito e as ações do setor de Recursos Humanos – RH - para o de Gestão de Pessoa (GP) –evidenciando a valorização das pessoas no processo produtivo e o processo contínuo de desenvolvimento de competências, características desse novo enfoque, o de Gestão.

Atividades de aprendizagem

Após ter assistido aos filmes indicados em Mídias Integradas: Tempos modernos e Eles não usam Black-tie - procure fazer uma análise crítica sobre os modelos de gestão apresentados. Pondere os seguintes aspectos:

1. O enfoque da produção está nas pessoas ou nos processos?

2. O trabalho apresenta características de penosidade ou de realização pessoal?



Assista aos filmes:

Tempos Modernos. Filme do cineasta britânico Charles Chaplin, lançado em 1936 onde seu famoso personagem "O Vagabundo" (The Tramp) tenta sobreviver em meio ao mundo moderno e industrializado. Chaplin satiriza o ritmo acelerado e as relações de trabalho voltadas apenas para a produtividade sem considerar o lado humano da produção.

Eles não usam Black-tie. Filme brasileiro de 1981, de Gianfrancesco Guarnieri. Um operário engravida a namorada e resolve se casar. Paralelamente, inicia-se um movimento grevista na empresa onde trabalha liderado por seu próprio pai. O personagem resolve furar a greve para garantir o emprego, mas sua decisão provoca enorme conflito com seu pai.



Leia o artigo de Denílson Nogueira:

A história da administração.

Disponível em: <http://tinyurl.com/7t5w77n>

Compare o artigo com o texto desta aula. Analise os dados apresentados por Nogueira. Procure complementar as informações para ampliar sua aprendizagem.

Outro texto interessante sobre o tema da psicologia do trabalho é um artigo de vários autores sobre A gestão das organizações com visão de futuro. O presente artigo trata das perspectivas da administração, ou seja, de possíveis prospecções de gerenciamento de organizações que primam pelo desenvolvimento compatível com as necessidades evolutivas do século.

Disponível em: <http://tinyurl.com/7cjz9b2>



Aula 3 - Diversidade e diferenças individuais

Nesta aula, você vai conhecer o conceito de personalidade e quais os fatores que compõe as características que identificam os indivíduos. As diferenças individuais são apresentadas pelos dados demográficos, personalidade, etc. Procure também observar ao longo da leitura, como a subjetividade humana, ou seja, como a individualidade está presente no cotidiano das pessoas. Bom estudo!

3.1 Características de identificação dos indivíduos - Personalidade

O ser humano é ao mesmo tempo um ser **genérico**, pois trás as características da espécie humana – bipedia (anda sobre dois apoios), polegar e indicador com movimento de pinça, linguagem, pensamento, criatividade - e guarda aspectos singulares, próprios de cada pessoa. Neste segundo ponto é que se pode afirmar que a característica mais marcante do indivíduo é a sua personalidade.

Este termo pode ser definido como a individualidade ou aspectos que caracterizam uma pessoa em específico, como caráter, moral, índole, temperamento, cultura, grau de instrução, preconceitos, habilidades, aptidões...

A palavra identidade acaba sendo utilizada no senso comum como sinônimo de personalidade. A carteira de identidade trás dados específicos do cidadão: nome completo, filiação, data de nascimento, naturalidade, nacionalidade, sexo, número de registro geral (RG), assinatura e a digital do polegar direito. **Estes dados são considerados como demográficos, pois apresentam características básicas que ajudam a reconhecer a formação ou origem de uma pessoa.**

Schermenhorn (1999) ainda inclui a estes dados demográficos, fatores como: etnia, profissão, estado civil e capacitação física e mental.

Simple perguntas como: Qual o seu nome? É casado? O que você faz? Onde estuda? Onde mora? Quantos anos você tem? Levam à identificação e reconhecimento, quem é a pessoa e o que ela faz.



Genérico: Adj. Que pertence ao gênero: característica genérica.

Os estudos em psicologia afirmam que a personalidade é formada, na sua essência, nos sete primeiros anos de vida. À medida que o indivíduo cresce, torna-se um adolescente, adulto e posteriormente idoso, aspectos periféricos ou superficiais da personalidade vão sofrendo mudanças.

Algumas crises de identidade, questionamentos, redefinições, dificuldades alteram a forma de ver e de se auto-conceber. Não é possível imaginar que ao longo de toda uma vida as ideias que compõe a mente e comportamentos de um menino de dez anos permaneçam, perdurem exatamente as mesmas até quando ele estiver com quarenta anos ou mesmo mais tarde, aos setenta anos.

As pessoas com quem o indivíduo convive, atuam de forma muito incisiva nas características emocionais e afetivas. Outro fator são os genes herdados dos pais e avós que caracterizam o fenótipo, ou seja, o tipo físico que a pessoa apresenta: alto ou baixo, gordo ou magro, cabelos crespos ou lisos, olhos claros ou escuros.

Não há como caracterizar a personalidade das pessoas em boas ou ruins, fortes ou fracas.

O que existe é a personalidade em si, a subjetividade do indivíduo. O julgamento de valor sobre a personalidade alheia é próprio de cada um e comumente está carregado de estigmas ou favoritismos.

É comum ouvir o seguinte comentário: ela é uma boa pessoa, pois sempre faz o que solicito. Esta colocação não pode ser considerada como verdadeira, pois há poucos valores analisados para afirmar se a pessoa em questão é boa, ou seja, tem bom caráter - é gentil e honesta somente porque atende aos meus pedidos?

A-Z

Arquétipos:

s.m. Modelo pelo qual se faz uma obra material ou intelectual. / Filosofia. Modelo ideal, inteligível, do qual se copiou toda coisa.

O psicólogo analítico Carl Gustav Jung (1875 – 1961), além das inúmeras pesquisas sobre **arquétipos**, sonhos e símbolos, desenvolveu estudos na busca da exploração do inconsciente humano e determinou os tipos psicológicos, isto é, características em termos gerais, mas que traduzem uma diferenciação entre os comportamentos e forma de pensar das pessoas.

Há dois grandes grupos: os **extrovertidos**, formado por pessoas que apresentam confiança e partem ao encontro ou busca de seus ideais e da resolução de problemas; e os **introvertidos**, pessoas que hesitam, adiam ou mesmo recuam, pois não se sentem confiantes para partir ao embate sozinhas.

Não há aqui julgamento de valor ou uma personalidade melhor que outra. Há apenas duas formas distintas de enfrentamento interpessoal.

Jung ainda estabelece subgrupos presentes tanto para as características introvertidas quanto para as extrovertidas:

- **sensação:** adaptação da pessoa à realidade objetiva;
- **pensamento:** aspecto mais racional que busca esclarecer o significado dos objetos e fatos;
- **sentimento:** as emoções sempre antecedem as decisões;
- **intuição:** percepção do ambiente externo por intermédio do inconsciente.

Sua teoria finaliza com o cruzamento ou combinações dos dois grandes grupos com os subgrupos resultando em oito tipos psicológicos.

Desta forma, fica mais fácil compreender porque as relações interpessoais para alguns é algo extremamente complexo e tenebroso, motivo de sudorese excessiva, calafrios e vertigens, se for necessário iniciar um bate-papo, ou fazer uma apresentação na frente dos colegas de classe ou na sala de reuniões da chefia. Isto, provavelmente advenha das características presentes em indivíduos do tipo - pensamento introvertido. Para outros, algo muito tranquilo, pois comunicação e extroversão não trazem maiores desconfortos.

Resumo

Nessa aula, aprendemos o conceito de personalidade e a classificação dos tipos psicológicos segundo a teoria Junguiana. Apresentamos as diferentes formas dos indivíduos expressarem a personalidade nas relações com outras pessoas e analisamos alguns estigmas referentes ao conceito de personalidade, tais como: categorizações ou juízos de valor que não procedem. Definimos, portanto, que personalidade é um conceito genérico que se relaciona diretamente com a subjetividade da pessoa.



Leia o texto: **A teoria dos tipos psicológicos** de Elvina Lessa, disponível no site:

<http://tinyurl.com/7g7c5yu>

O texto traz de forma complementar as características de cada um dos tipos psicológicos prescritos por Jung. Boa leitura!



Assista aos filmes:

Jornada da Alma. O filme retrata a história de Sabina, uma jovem russa de 19 anos, que, em 1905, sofre de histeria e recebe tratamento em um hospital psiquiátrico de Zurique, na Suíça. Seu médico, o jovem Carl Gustav Jung (Iain Glen), aproveita o caso para aplicar pela primeira vez as teorias do mestre Sigmund Freud.

Crash – No limite (2004)

O filme mostra o encontro de vários personagens totalmente diferentes nas ruas de Los Angeles. É interessante analisar a diversidade de características dos personagens e como o preconceito está presente em muitas situações do cotidiano das pessoas.

Babel. (2006) Um ônibus repleto de turistas atravessa uma região montanhosa do Marrocos. Entre os viajantes estão Richard (Brad Pitt) e Susan (Cate Blanchett), um casal de americanos. Ali perto, os meninos Ahmed (Said Tarchani) e Youssef (Boubker At El Caid) manejam um rifle que seu pai lhes deu para proteger a pequena criação de cabras da família. Um tiro atinge o ônibus, ferindo Susan. A partir daí o filme mostra como este fato afeta a vida de pessoas em vários pontos diferentes do mundo.



Acesse o site do **Instituto Junguiano** do Rio de Janeiro e descubra uma série de eventos, livros e outros artigos para complementar a sua pesquisa.

<http://www.jung-rj.com.br/>



Aula 4 - Fatores que influenciam o comportamento e o processo perceptivo

Nesta aula, o foco está no comportamento das pessoas e como estes acabam por caracterizar a personalidade. Serão analisadas a teoria Behaviorista e a Gestalt, ambas se dispõem a estudar o comportamento humano. O foco da primeira está voltado para a aprendizagem mediante o condicionamento por estímulos, reforços positivos e a repetitividade das ações. A segunda a Gestalt, se fundamenta na teoria de que os comportamentos passam por um “crivo” da percepção, e estes são subjetivos, próprios de cada indivíduo.

4.1 Teorias psicológicas

A maneira como uma pessoa se porta está diretamente relacionada com as suas características de personalidade. Não há como desassociar a forma de ver o mundo, de fazer o juízo de valor sobre outras pessoas e situações do cotidiano, sem vincular com aspectos mais intrínsecos do indivíduo.

O comportamento é uma ação que, apesar de parecer instintiva ou pontual, está muito mais voltada para a aprendizagem. Só podemos fazer o que de fato aprendemos em algum momento de nossa vida: infância, adolescência ou maturidade. A todo instante, estamos fazendo aprendizagens que vão desde a vida acadêmica até o senso comum, isto é, o que aprendemos com outras pessoas sem ler um livro ou ter um professor, como por exemplo, andar de bicicleta.

Aprender deixou de ser uma ação relacionada somente às instituições de ensino. No início do século XXI, é importante garantirmos o direito de todos - jovens ou idosos - de conhecer a realidade para entenderem as necessidades políticas, econômicas e sociais que a globalização impõe, inclusive para transformá-la localmente. Nesse contexto, o conhecimento é uma forma de capital intelectual muito valorizada.

Para Fonseca (1998, p. 8), a aprendizagem pode ser entendida como “uma mudança de comportamento pela experiência de outro ser humano e não meramente pela experiência própria e prática de si, ou pela repetição ou associação automática de estímulos e respostas”. Isso acontece porque precisamos de outros seres humanos para aprender.

A-Z

Know-how:

é um termo em inglês que significa saber como, também chamado de conhecimento processual ou o conhecimento de como executar alguma tarefa. O *know-how* é diferente de outros tipos de conhecimento, pois não é algo que possa ser diretamente aplicado a uma tarefa. O *know-how* é utilizado para designar uma técnica, um conhecimento ou uma capacidade desenvolvida por uma organização ou por uma pessoa.

Quando o interesse está em aprender, pode-se dizer que há um movimento em prol de se tomar posse de algum fato, evento, estudo, experiência. Para entendermos como esse processo de aprendizagem ocorre nos indivíduos, podemos analisar aspectos referentes à relação biopsicossocial de cada um ou, até mesmo, de grupos sociais. Ao transpormos esta ideia para o contexto empresarial, iremos também associar que a forma pela qual os trabalhadores desempenham suas funções, ou mesmo os setores, está diretamente relacionada às aprendizagens pertinentes ao desempenho e ao alcance dos objetivos. Cada função solicita das pessoas, que ali trabalham, uma forma muito específica para alcançar as metas. Na área de Recursos Humanos chamamos de perfil do cargo.

Ao selecionar um profissional com um determinado perfil, avalia-se se ele detém conhecimento sobre o que se pretende executar na empresa, se o recém-contratado tem qualificações técnicas, tecnológicas, culturais, afetivas e psíquicas para ocupar o cargo e o que não será necessário ensinar-lhe como se deve fazer, pois já apresenta essa aprendizagem, capacitação ou *know-how*.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 237):

A aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento. Sem ele, de nada valeria o investimento em educação feito pela sociedade, ou o esforço feito pelas organizações para treinar seus membros, ou o desses membros para progredirem no trabalho.

Sempre que houver um gestor ou modelo de administração voltado para a repetitividade, monotonia, *script* rígido, não haverá como ocorrer a aprendizagem.

Muitas teorias já foram desenvolvidas sobre aprendizagem nas áreas de administração, psicologia, pedagogia, antropologia, biologia, entre outras. Para nós, isso será de muita importância na contextualização da aprendizagem como um processo a ser aplicado nos ambientes da empresa em prol da produtividade. Mas é claro que a aprendizagem não é um produto acabado ou uma solução, como uma “receita de bolo”, para os diversos problemas que ocorrem durante a produção ou prestação de serviços.

4.2 Teoria Comportamentalista ou Behaviorista

A teoria comportamentalista ou behaviorista parte do princípio de que a aprendizagem requer um estímulo constante, a presença de reforço positivo e a repetitividade. Os estudiosos dessa área são Watson, Pavlov, Skinner, entre

outros, que ao longo do século XX buscaram entender o comportamento dos indivíduos e como eles aprendem.

Para esses estudiosos, a ênfase está no estudo das interações entre o indivíduo e o ambiente, e também entre as ações desses indivíduos (suas respostas ou seus comportamentos) e o ambiente (as estimulações). O behaviorismo tem como base a relação $S \rightarrow R$ (estímulo – resposta), onde todo estímulo **elicia** uma única resposta, ou seja, diante de um evento externo, todos os indivíduos apresentam um único comportamento em resposta ao meio ambiente.

Para os behavioristas, o reforço é o fator desencadeante das respostas ou comportamentos. Para Bock *et al* (1999, p. 52) denomina-se:

[...]reforço a toda consequência que, seguindo uma resposta, altera a probabilidade futura de ocorrência dessa resposta. Pode ser dividido em **reforço positivo** (todo evento que aumenta a probabilidade futura da resposta que o produz) e **reforço negativo** (todo evento que diminui a probabilidade futura da resposta que remove ou atenua) [...]

Ou seja, há elementos do meio que atuam para que o indivíduo repita muitas vezes o mesmo comportamento, assim, ele irá fazê-lo sempre que observar o mesmo estímulo. Exemplos dessa relação: um beijo, um abraço, palavras gentis, um presente, um telefonema de agradecimento ou algo similar.

Nos ambientes de trabalho, pode-se considerar que reforços positivos sejam a tão desejada promoção, mudança de turno ou horário de trabalho, folga em um feriado, aumento salarial etc. Já a ação do reforço negativo atua exatamente ao contrário.

Sempre que o indivíduo apresentar um comportamento ou realizar uma ação, ele receberá um reforço negativo que irá impedir que volte a executar esse mesmo comportamento ou ação. Exemplos dessa relação podem ser: uma surra, um castigo, uma proibição ou uma punição, de tal forma que o indivíduo se sinta penalizado.

Na organização, as penalizações são demonstradas através de demissões, mudança de posto de trabalho para algo desqualificado, férias em data não desejada, redução salarial etc.

Os autores behavioristas enfatizam que o reforço positivo deve oferecer algum atrativo para o indivíduo e, o reforço negativo, a retirada de algo importante para ele.

A-Z

Eliciar:

provocar uma resposta automática de alguém ou algo, ou seja, dado um estímulo, tem-se a resposta.

O foco comportamentalista está em condicionar as pessoas para executarem tarefas sem se dar conta disso. O comportamento condicionado ocorre quando o estímulo permanece constante, seguido de inúmeras ações ou comportamentos repetidos (repetitividade), e o reforço positivo não se faz mais necessário, ou seja, o indivíduo vai executar a tarefa independentemente de reforçamento.

4.3 Aprendizagem organizacional

Para Fleury e Oliveira Junior (2001), a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos e mediado por emoções que podem não produzir mudanças no comportamento da pessoa. Para esses autores, a aprendizagem decorre de dois modelos: o **behaviorista** (comportamento mensurado e observado) e o **cognitivo** (aspectos objetivos e subjetivos da apreensão da realidade).

Cabe aqui uma pergunta: a quem compete oferecer esses estímulos e reforços positivos aos trabalhadores?

Compete à empresa como um todo, ou seja, à cultura organizacional em conjunto com os gestores, os quais buscam conceber os indivíduos como pessoas e não como recursos (CHIAVENATO, 1999).

A aprendizagem organizacional deve ocorrer em três níveis dentro das empresas:

- a) individual: processo intrapessoal;
- b) grupal ou departamental: processo interpessoal;
- c) organizacional: processo institucional expresso pela cultura organizacional.

Independentemente do nível em que a aprendizagem transcorra, é justamente ela quem garante que a empresa permaneça aberta e competitiva no mercado diante das mudanças políticas, econômicas e sociais deste e da sociedade.

4.4 Teoria Gestáltica

Outra teoria sobre a aprendizagem a ser mencionada é a gestáltica. A Gestalt é uma escola da psicologia do início do século XX, e esse termo alemão significa “forma” ou “configuração”. Surge da necessidade de explicar a relação - S → R - através das percepções e sensações que o indivíduo tem para com o meio em que está inserido.

O foco da aprendizagem, nesta teoria, está em conceber o comportamento nos seus aspectos mais globais, ou seja, um estímulo pode eliciar infinitas res-

postas, pois os indivíduos têm percepções de forma pessoalizada, onde cada um vê, sente, ouve e fala da forma como percebe o meio e não através de um reforço positivo que condiciona ou padroniza ações ou comportamentos.

Aqui está a maior diferença entre os gestaltistas e os behavioristas: não é possível que um único estímulo desencadeie uma única resposta (Behaviorismo), mas, sim, muitas respostas, pois as pessoas interpretam os estímulos de acordo com sua cultura e personalidade (Gestalt).

Para Bock *et al* (1999), a Gestalt enfatiza a “boa forma” através da maneira como o indivíduo percebe um determinado estímulo. A forma pela qual o indivíduo interpreta o meio é determinante para a ação ou comportamento a ser executado. A relação não se fundamenta mais na repetitividade ou reforços, e sim, através da relação figura-fundo-*insight*.

Denomina-se figura todo fato, evento ou aspecto que nos chama a atenção de imediato. Ao conhecer uma pessoa o que mais te chama a atenção? Olhos? Cabelos? Expressão facial ou corporal? Alguma outra parte do corpo? Simpatia? Extroversão? A figura tem por função criar uma imagem, conceito ou padrão que o indivíduo considere como o melhor ou ideal.

O fundo é um componente que participa da figura, não é maior ou melhor, tão pouco menor, pior ou menos significativo do que a figura. Simplesmente, o fundo guarda uma relação de “cara ou coroa” com a figura. Uma estrutura complementa a outra. Figura e fundo se somam e formam um único aspecto, em que o indivíduo observa inicialmente a figura ou observa inicialmente o fundo, não havendo juízo de valor, ou seja, não está certo ou errado analisar primeiro a figura ou o fundo, significa apenas uma maneira diferente de analisar um mesmo elemento, evento, aspecto, setor ou tarefa.

O *insighté* uma palavra em inglês que, na teoria gestáltica, significa compreender algo que antes não se compreendia ou o entendimento interno. Algumas pessoas relacionam o *insight* a um “click”, ou seja, passar a compreender aspectos que antes eram despercebidos. Transferindo esse conceito para o contexto empresarial, equivale dizer que cada indivíduo irá realizar suas tarefas da forma como as compreendeu no treinamento, capacitação, reunião.

O gestor apresenta uma forma de executar o processo produtivo ou os procedimentos específicos para atender ao cliente. O trabalhador interpreta esse estímulo conforme a sua percepção figura-fundo e realiza os *insights* de acordo com a sua subjetividade e não, necessariamente, como lhe foi transmitido ou padronizado.

4.5 Aprender e ensinar no ambiente corporativo

A realidade apresenta muitas visões, pois cada pessoa interpreta seu contexto pessoal e profissional conforme suas percepções do que é certo, adequado, cabível, ou não. O que para o trabalhador A é viável de ser executado, para o trabalhador B parece mais difícil, ou quase impossível de realizar. Cabe ao gestor ter a habilidade de orientar ambos, sem associar que o trabalhador B apresente maiores dificuldades de aprendizagem, mas, sim, que este revela uma forma diferente de conceber a tarefa.

O processo de ensinar requer do mestre ou gestor a flexibilidade para aceitar os indivíduos como eles são, e não como gostaria que fossem. Tudo seria muito mais fácil e ágil se as pessoas compreendessem de imediato o que se quer que entendam. Ensinar e aprender são processos concomitantes e indissociáveis, pois ao executar um, está se realizando o outro. O mestre é, ao mesmo tempo, transmissor de conhecimentos e aprendiz, pois todos têm algo para agregar através de conhecimento teórico, conceitual ou *know-why* (o saber como fazer, a experiência), e também, através do conhecimento prático, operacional ou *know-how* e das habilidades físicas necessárias para executar a tarefa.

Dentro dos ambientes organizacionais, muitas vezes o ensinar e o aprender ficam estabelecidos pela hierarquia, na qual o comando, representado pelos gerentes, coordenadores ou chefias em geral, tem a função de comandar e repassar o conhecimento (ensinagem). Já os subalternos, funcionários e comandados, em geral, devem executar tarefas já estabelecidas pelas pessoas que pensaram como fazer da melhor maneira, e aos executantes compete apenas fazer. Esse é um triste legado da gestão taylorista, mecanicista, fordista, burocrática da Revolução Industrial, em que na empresa deve haver pessoas que pensam e pessoas que executam, e não uma fusão entre essas formas de aprendizagem organizacional.

O importante é considerar as diferenças e a diversidade de cada um, pois a forma de executar uma tarefa está relacionada às suas características pessoais. Ter um comportamento mais produtivo ou seguro é um indicativo de que a percepção desta pessoa está voltada para estas questões: bem-estar, segurança, conforto, saúde, etc. Quando o indivíduo não tem esta percepção, não é adequado forçá-lo a ter um comportamento que ele mesmo não conhece ou não acredita ser importante. É preciso fazer um trabalho de conscientização, de educação para as percepções mudarem e se voltarem ao foco da segurança do trabalho. Fica aqui o desafio dos gestores



Acesse a revista especializada na área **HSM Management**, disponível no link: www.hsm.com.br. Pesquise sobre aprendizagem organizacional. Você irá encontrar assuntos afins e ampliar seus conhecimentos sobre nosso tema da aula.

de pessoas, buscar a mudança comportamental pela internalização de novos valores. Mudar as percepções é, basicamente, mudar parte da sua personalidade, introjetar novas aprendizagens e valores na busca do bem-estar individual e coletivo.

Resumo

Aprendemos, nessa aula, a importância do estudo do comportamento para entender as relações estabelecidas pelos sujeitos. Apresentamos, também, as principais correntes de pensamento acerca do comportamento, as escolas Behaviorista e Gestalt e suas características. Evidenciamos a importância das organizações em se tornarem um espaço de aprendizagem, promovendo o desenvolvimento nos sujeitos, habilidades necessárias para executar a tarefa, o que definimos como *know-how*.

Atividades de aprendizagem

Leia o artigo: **O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios** de Cláudia Cristina Bitencourt e Débora Azevedo, disponível no link: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-7590200600000010.pdf. Após a leitura procure conversar com os colegas e analisar os seguintes pontos:

1. Por que a aprendizagem organizacional vem despertando o interesse dos pesquisadores e das empresas?

2. Como os modelos de gestão interferem nesse processo de implementação da aprendizagem organizacional?

3. Como os níveis de aprendizagem se diferenciam entre si?

4. Quais as vantagens das empresas que buscam desenvolver a habilidade de aprender nas organizações?



Leia também o artigo: Construindo o conceito de competências de Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury, disponível no site: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>.





Aula 5 - Formação de grupos e equipes nos ambientes organizacionais

Nesta aula, o tema está voltado para equipes de trabalho, suas características e o diferencial competitivo que elas podem oferecer à organização. Os termos equipes e grupos não apresentam o mesmo significado e, na prática, sua ação é ainda muito mais diferenciada. O grande desafio nos ambientes de trabalho é estruturar uma equipe de trabalho propriamente dita, ou seja, integrada e harmoniosa. Vamos aprender como as equipes trabalham? Boa leitura!

5.1 Estrutura organizacional

Não é mais possível, no século XXI, algum profissional afirmar que pode atuar sozinho, sem depender de outros para executar suas funções. A base da estrutura organizacional está contextualizada em:

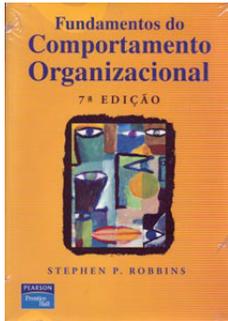
- a) **micro-organizacional:** pessoas ou indivíduos;
- b) **meso-organizacional:** setores, departamentos ou grupos;
- c) **macro-organizacional:** a organização como um todo.

Apesar dos autores abordarem os termos grupos e equipes como sendo sinônimos, em boa parte das referências, há uma distinção de sentido muito nítida e séria entre estas palavras. Para Spector (2010, p. 310), "um grupo de trabalho é a união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados".

Equipes, para Wagner III e Hollenbeck (2003, p.171), "é um tipo especial de grupo em que, entre outros atributos, evidencia-se elevada interdependência na execução das atividades". Aqui os autores deixam claro que os termos se distinguem pela forma que as tarefas são realizadas: grupos atuam de maneira individualizada ou mais pessoal; equipes atuam integradas e estabelecem uma visão compartilhada do que será feito, conseguem estabelecer um vínculo de sinergia. Assim, pode-se concluir que todas as equipes são grupos, mas nem todo o grupo pode ser uma equipe.



Para saber mais sobre a união das pessoas nas equipes de trabalho leia o livro: **Fundamentos do Comportamento Organizacional** de Stephen Robbins 7ª edição.



Spector (2010) trás alguns conceitos importantes sobre grupos:

- **Papéis:** nem todas as pessoas em um grupo/equipe têm a mesma função ou propósito. Os encargos e responsabilidades são diferentes. Há papéis formais, especificados pela empresa que compõe a descrição de cargos, a formalização das tarefas a serem desempenhadas; e os papéis informais, que surgem das interações que o grupo/equipe operacionaliza e não seguem regras.
- **Normas:** são as regras de comportamento estabelecidas e aceitas pelos membros do grupo/equipe. Muitas vezes, são especificadas a forma de falar, de vestir e o ritmo do trabalho. As normas são úteis, pois estabelecem padrões que normatizam a produtividade.
- **Coesão do Grupo/Equipe:** é a soma das forças que atrai os membros do grupo e o mantém unido; gera motivação e integração, fazendo com que os integrantes permaneçam altamente coesos.
- **Perda no Processo:** sugere o tempo e esforço gastos em ações que não se relacionam diretamente com a produção ou o alcance dos objetivos.

Os motivos pelos quais as pessoas se reúnem e compõe um grupo ou equipe são os mais diversificados.

Pode ser em função de *status* (buscar a promoção de forma mais interessante), segurança (sentirem-se mais fortes em um contexto mais acolhedor), buscar autoestima (pessoas que criam ou reforçam sentimentos crescentes de valor próprio), compartilhar o poder (ficar próximo de pessoas influentes e receber algum favoritismo), realização de metas (estar com pessoas similares que queiram agregar forças em uma mesma direção), amizade (estar junto com outras pessoas pelo simples fato de gostar delas), etc.

Aqui entra a subjetividade humana, ou seja, os interesses são próprios de cada um e os recursos utilizados, para alcançar as metas, partem do princípio de que os fins justificam os meios. Claro que o indivíduo não tem como pertencer a um único grupo ou equipe.



Há sempre uma interação destas relações.

Pode-se compartilhar de um grupo de trabalho, um time de esporte, um coral, residir em um condomínio, e em todas estas situações, a pessoa está lá

porque entende que há algum benefício para si ou que ela mesma contribui para interesses de outros.

Quando as pessoas se conhecem e buscam formar um grupo ou equipe de trabalho ou de lazer, elas tendem a seguir um certo padrão para a **formação** deste conjunto. A etapa inicial pode ser chamada de formação, exatamente porque as pessoas buscam se conhecer, saber do que gostam, expressar suas limitações e deixar bem claro o objetivo maior de estarem nesta composição.

À medida que convivem, as diferenças vão aparecendo e assim se estabelece uma nova etapa, a da **tempestade**. Quando está para chover, o céu escurece, o vento sopra mais forte, surgem os raios e trovões, comparação similar aos relacionamentos humanos. Se o grupo ou equipe conseguir vencer esta etapa de conflitos e não se desfizer, as pessoas buscam estabelecer normas e padrões aceitáveis e compartilhados.

Determinam-se as tarefas, o ritmo do trabalho, as prioridades na execução, o tamanho da equipe, ou seja, o grupo ou equipe se solidifica como conjunto. Depois das **normas** estabelecidas há a cobrança do **desempenho** de cada membro. Quem cumpre as determinações tende a permanecer, se assim o desejar também. Para quem está fora dos padrões, há um movimento de **suspensão** ou retirada, pois a pessoa não compactua do perfil do grupo ou equipe.

Sempre que houver a entrada de novos participantes no grupo ou equipe, este processo descrito retorna ao início e precisa ser novamente experienciado, pois os novos membros possuem características distintas, e se faz necessário conhecer, estabelecer metas compatíveis com as novas pessoas e seus reais potenciais.

Quando um grupo ou equipe apresenta maturidade, significa que, naquele momento, ele está funcionando de forma eficaz e interativa, mas esta coesão não é necessariamente contínua.

Os membros devem estar preparados para enfrentar problemas ou adversidades, permanecer dispostos ou abertos para mudanças, não se deixar levar pela apatia, desmotivação, estresse, etc.

Conviver em comunidade, grupos, equipes, família, times, etc., requer das pessoas participantes uma grande habilidade para enfrentar a frustração, o medo, a superação de conflitos; ter como objetivo maior a busca contínua pela melhoria e sinergia nas relações interpessoais: desenvolver e estabelecer a arte da boa convivência.

5.2 Sociometria e Sociograma

Robbins (2002, p. 215) avalia a interação grupal utilizando-se de uma ferramenta analítica denominada de **sociometria** ou mapeamento da rede social ou, ainda, análise da rede organizacional. “A sociometria busca descobrir de quem as pessoas gostam ou não, e com quem elas gostariam ou não de trabalhar”. Como fazer esta investigação?

O autor sugere o uso de questionários ou mesmo entrevistas com os participantes. Cria-se, então, um **sociograma** ou **diagrama** que mapeia graficamente as interações preferidas, obtidas através das entrevistas e questionários.

Algumas perguntas implicam em respostas sempre interessantes de investigação, como por exemplo: qual a pessoa com quem você melhor trabalha no setor?

O inverso também: qual a pessoa com quem você se relaciona mal no trabalho? Indique alguém para ser demitido ou transferido da equipe e justifique. Indique alguém que você considera que jamais deveria sair do grupo/equipe e justifique.

Através da coleta destas informações é possível mapear, traçar um ranking das relações sociais ou profissionais e visualizar quem compõe as “panelas”, as pessoas isoladas, as coalizões, os agrupamentos prescritos e emergentes, entre outras situações de relacionamento.

Mas o que se pode fazer com estas informações coletadas no sociograma?

O gestor poderá prever padrões de comunicação, identificar focos de possíveis conflitos e as minorias existentes no setor; e prever a rotatividade em decorrência dos agrupamentos formados, o corporativismo estabelecido entre as pessoas. O sociograma atua como um termômetro das relações existentes nos ambientes de trabalho. Estabelecer a sinergia necessária para um clima organizacional produtivo e eficaz é uma tarefa árdua e constante, pois exige esforços coordenados de vários setores e pessoas, para que a meta, a missão e visão da empresa perpassem as dificuldades pessoais e a visão de conjunto, o comprometimento, a aceitação, a empatia sejam aspectos de maior valor.

Moscovici (1999) relata que é possível transformar grupos em equipes desde que o gestor em conjunto com seus colaboradores busquem a mudança,

usando de táticas que privilegiem o diálogo, o apaziguamento, a negociação para a confrontação e resolução dos problemas que se apresentam no setor.

A autora reitera que para que isso aconteça é fundamental desenvolver dentro do contexto empresarial um programa educacional, denominado por ela de Desenvolvimento de Equipe (DE).

O objetivo deste programa é “institucionalizar um processo constante de autoexame e avaliação das condições que dificultam o funcionamento afetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas” (MOSCOVICI, 1999, p. 15).

As mudanças comportamentais são o indicativo de que o desenvolvimento de equipe está sendo eficaz. Sentimentos, atitudes, posturas, valores, motivação são alguns elementos tangíveis e intangíveis desta melhoria nas relações interpessoais.

Resumo

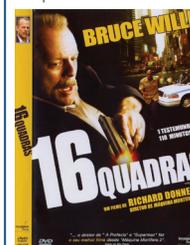
Aprendemos, nessa aula, que a estrutura organizacional está contextualizada em comportamentos micro, meso e macro. Aprendemos, através dos conceitos, quais as diferenças de grupos e equipes de trabalho, bem como seus estágios de desenvolvimento e seus principais elementos. Aprendemos o conceito e sobre a aplicação de um sociograma, e a importância da sociometria para evidenciar os aspectos positivos e as possíveis dificuldades dos grupos e das equipes de trabalho.



Acesse o site: <http://tinyurl.com/7b5w2c9>. Leia o pequeno texto que há sobre equipes de trabalho. O site é da revista HSM Management, especializada na área de administração e consultoria.



Assista ao filme: **16 Quadras** com Bruce Willis. A trama da história envolve um policial que deve escoltar um prisioneiro a um tribunal e neste desenrolar, há o conflito entre policiais corruptos e um policial que pretende fazer os procedimentos corretos. Analise o filme sob a ótica das etapas de formação de equipes, conflitos e corporativismo.





Aula 6 - Cultura organizacional

Nesta aula, vamos analisar o conceito de cultura dentro das organizações, a cultura é a forma pela qual a empresa se orienta, ou seja, valores, crenças, procedimentos e processos por ela implementados. Claro que a cultura organizacional acaba por interferir nos comportamentos das pessoas, pois não há como ficar à parte das normas e regras estabelecidas. Também, serão apresentados modelos de culturas organizacionais e suas principais características. Durante a sua leitura procure observar que as organizações, muitas vezes, mesclam estes modelos entre os diversos setores que as compõem. Boa leitura!

6.1 Pessoas e divergências

Onde há pessoas há divergências.

Integração de forma harmoniosa e espontânea não é uma tarefa fácil ou situação comum. É muito fácil encontrar conflitos e desavenças por pequenas particularidades nos ambientes de trabalho.

Boa parte dos comportamentos que as pessoas têm dentro dos setores, é determinada pela cultura organizacional. Claro que cada indivíduo tem suas características pessoais, e nem sempre tudo que se deseja se pode fazer ou dizer para colegas e chefias.

Dentro desta concepção, pode-se afirmar que os relacionamentos interpessoais são expressos conforme a cultura organizacional. Em uma cultura mais informal as pessoas tendem a ser mais autênticas e interagem com maior sinergia. O oposto também é válido.

Mas o que vem a ser este termo: cultura organizacional?

6.2 Cultura organizacional

Os autores, na área de administração, apresentam este termo para a relação entre pessoas, tecnologia e a ideologia da empresa. De forma mais simplificada, pode-se dizer que cultura organizacional é o jeito da empresa, expresso através das regras, normas, modelo de gestão, missão e visão organizacional.

A palavra cultura tem várias definições. No dicionário Aurélio é apresentada como um termo originário do latim - *colere* – o cultivo das plantas, o cuidado com os animais e também com a terra (agricultura). Cuidado com as crianças e sua educação; cuidado com os deuses (culto); com os ancestrais e monumentos (memória). O sentido mais comum que o termo possui na sociedade refere-se à inteligência, às artes e ao conhecimento presente nos livros.



Figura 6.1: Voltaire

Fonte: <http://plusdemiscellaneous.blogspot.com.br/>

Para o filósofo francês, Voltaire (1694-1778), cultura e civilização representam, ambas, o processo de aperfeiçoamento moral e racional da sociedade, sendo a cultura a forma de avaliar o estágio de progresso e desenvolvimento de uma civilização.

Cultura pode ser definida, portanto, como o conjunto organizado de vários modos de vida de uma determinada sociedade: trabalho, religião, ciências, artes, política...

A aquisição e a perpetuação da cultura são processos sociais, não biológicos, resultantes da aprendizagem. Cada sociedade transmite às novas gerações o patrimônio cultural que recebe de seus antepassados.

Cultura, também pode ser chamada de Herança Social, ou seja, o que os antepassados nos deixam de conhecimento de senso comum ou científico, para a melhoria e desenvolvimento político, econômico e social.

Voltando ao sentido empresarial, representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Também pode ser apresentada como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização. Não é algo que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos e conseqüências.

Para Robbins (2002), a cultura organizacional pode apresentar aspectos formais e abertos, ou seja, componentes tangíveis, visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas do cotidiano:

- a) estrutura organizacional;
- b) títulos e descrições de cargos;
- c) objetivos organizacionais e estratégias;
- d) tecnologia e práticas organizacionais;
- e) políticas e diretrizes de pessoal;
- f) métodos e procedimentos de trabalho;
- g) medidas de produtividade e financeiras.

O autor ainda apresenta aspectos informais ou ocultos, isto é, componentes intangíveis, invisíveis, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos:

- a) padrões de influência e de poder;
- b) percepções e atitudes das pessoas;
- c) sentimentos e normas grupais;
- d) valores e expectativas;
- e) padrões de interações formais;
- f) relações afetivas.

Pode-se dizer então, que cultura organizacional é uma interação de elementos, tangíveis e intangíveis que acabam por influenciar as pessoas, o ritmo de produção, o modelo de gestão e os interesses da empresa.

Sendo assim, os valores culturais estabelecidos se constituem em elementos construtores da integridade e responsabilidade que irão definir o que as pessoas e a empresa deverão ser e fazer. Se estes valores não estiverem claros para as pessoas, podem ocorrer contradições e ruídos operacionais, gerando conflitos e comprometendo a sinergia organizacional.

Morgan (1996) apresenta metáforas para auxiliar a compreensão das diversas formas de expressão da cultura organizacional. O autor faz comparações com imagens que permitem ao leitor maior e melhor interpretação desta complexa relação das pessoas com a empresa onde trabalham. Para ele as organizações podem ser vistas como:

- **Máquinas:** organizadas de forma mecanicista/burocrática, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário.
- **Organismos:** organizações nascem, crescem, desenvolvem-se, declinam e morrem, além de se adaptarem a ambientes em mutação. Cria uma imagem relacionada à ecologia inter-organizacional.

- **Cérebros:** enfatiza o processamento de informações, aprendizagem e inteligência. Pode ser vista como um computador ou um holograma ressaltando a flexibilidade e a inovação.
- **Culturas:** lugar onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as organizações como realidades socialmente construídas.
- **Sistemas Políticos:** delinea a política da vida organizacional: poder, comando, liderança, interesses, conflitos, tensões.
- **Prisões Psíquicas:** as formas de relacionamentos pessoais e os aspectos principais da organização e os aspectos ideológicos da organização. As pessoas tornam-se confinadas ou prisioneiras de imagens, ideias, pensamentos e ações pelo sucesso ou pela acomodação, de forma consciente ou inconsciente. Ali vivenciam suas ansiedades, repressões, depressões, desejos, apegos (bonecas, ursinhos de pelúcia), insatisfações...
- **Fluxo e Transformação:** reside a compreensão das mudanças como forma à vida social (egocentrismo X sabedoria sistêmica).
- **Instrumento de Dominação:** focaliza o processo de dominação que a empresa exerce sobre seus empregados, a comunidade e o mundo econômico para atingir os seus fins e como a essência da organização repousa sobre o processo de dominação em que certas pessoas impõem os seus interesses à custa de outras (grupos explorados). Alguns fatores decorrentes desta dominação podem ser o assédio moral, o estresse, doenças ocupacionais, manias e acidentes de trabalho.

A socialização organizacional vai ser estabelecida à medida que as pessoas vão se ajustando ao modelo de cultura vigente na empresa. É muito possível que ocorra perda da individualidade como forma de aceitação na empresa e no setor, pois será necessário apreender novos valores e normas, e assim estabelecer um comportamento compatível com a cultura da empresa. Quando este processo ocorre de forma harmoniosa pode-se dizer que o clima organizacional, ou seja, o ambiente de trabalho e como as pessoas se relacionam com os outros e com as tarefas, também será harmonioso e saudável. O contrário é extremamente prejudicial para a produtividade e lucro, como também, para a saúde e integridade das pessoas.

Ao procurar estabelecer uma cultura organizacional voltada para as questões de segurança é sempre bom ter em mente que isto é um processo,

ou seja, exige tempo, persistência e diplomacia para sensibilizar as pessoas sobre importância de uma cultura para a segurança. O representante da área seja cipeiro, profissional do SESMT - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho ou do setor de Gestão de Pessoas devem buscar uma metodologia empática para compreender a percepção do indivíduo e buscar que este mude o comportamento para parâmetros mais pontuais de segurança. Assim, uma nova cultura vai sendo internalizada de forma gradativa, mediante a constância de ações voltadas para a segurança, bem-estar, conforto, higiene... O mais importante é começar a divulgar esta concepção de cultura voltada para a segurança para que as pessoas passem a aceitar de forma natural algumas regras e valores que promovam o bem-estar coletivo.

Resumo

Nessa aula, evidenciamos o conceito de cultura organizacional e sua influência no comportamento das pessoas e nos processos dentro da empresa. Apresentamos os diferentes tipos de culturas organizacionais que vão desde os mais rígidos, como a cultura mecanicista, até os mais flexíveis, como organismos e fluxo, e transformação. Evidenciamos, também, a diferença entre os aspectos tangíveis e intangíveis da cultura organizacional.

Anotações



Leia o texto de Carmen D. B. Monteiro, Elvira C. Ventura e Patrícia N. da Cruz sobre cultura organizacional e mudança

- Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações.

As autoras usam de metáforas para explicar a complexa relação entre pessoas e culturas vigentes nas empresas, e ainda, abordam a concepção de Morgan descrita na aula. Acesse o site: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>

Leia o texto sobre: **O poder da cultura organizacional**, de Irineu Dário Staub e Elis Regina de Paula. Trata-se de depoimentos de funcionários que comprovam que o embate cultural influenciou profundamente a integração de duas siderúrgicas, uma mineira e outra paulista, após a aquisição da segunda pela primeira. Seu impacto é claro tanto na percepção, como na competição por espaços organizacionais e no formato de organização resultante. Acesse o site: <http://www.hsm.com.br/artigos/o-poder-da-cultura-organizacional>

Assista ao filme: **Sociedade dos poetas mortos.**

Um carismático professor de literatura chega a um conservador colégio, onde revoluciona os métodos de ensino ao propor que seus alunos aprendam a pensar por si mesmos. Observe a dificuldade do professor em buscar mudanças em um colégio de cultura tradicional.





Aula 7 - Aprendizagem organizacional

Nesta aula, o tema se volta para a aprendizagem que foge do contexto educativo ou escolar e analisa como ela pode ser incentivada e implementada nas organizações. A competitividade de mercado, que existente atualmente, faz com que as empresas tenham que inovar muito mais rapidamente para manter o mercado e atrair o consumidor de forma diferenciada. Fique atento ao termo **aprender a aprender** e o seu significado. Observe que apesar do tema ser instigante sua prática é muito mais complexa, pois no meio do caminho existem pessoas providas de individualidade com maior ou menor resistência para as inovações. Vamos conhecer? Boa leitura!

7.1 Definição de aprendizagem

A aprendizagem começa antes do parto. Os cientistas contemporâneos afirmam que o único sentido que o bebê não desenvolve no ventre materno é a visão, visto que o útero é muito pequeno e escuro para que ela ocorra. Os demais sentidos: audição, tato, gustação e olfato são plenamente aprendidos pela criança através dos estímulos enviados pela mãe.

O pesquisador suíço Jean Piaget (1896-1980) estudou por mais de 50 anos o mapa da rede mental da criança. O objetivo dos estudos desse cientista está focado no desenvolvimento do pensamento dirigido, ou seja, na manipulação dos objetos, que passam a construir, em conjunto com a maturação biológica e neurológica, os fatores essenciais na estruturação do pensamento.

Fazendo uma analogia com o processo do **aprender a aprender**, podemos seguir as ideias de Piaget. Essa expressão, aprender a aprender, significa que o indivíduo precisa, para se desenvolver com plenitude, de um comportamento que objetive a adaptação às mudanças. Significa que é preciso aprender a fazer as coisas de forma diferente, buscando novas formas de conceber um mesmo elemento, processo, evento ou tarefa. Equivale a dizer, conforme Fonseca (1998, p. 9) que “qualquer ser humano, independentemente da sua experiência ou idade, da etiologia do funcionamento do seu potencial e do seu contexto cultural, está aberto à modificabilidade cognitiva, é capaz de se adaptar, independentemente do seu percurso educacional ou social desfavorecido”. É necessário ter assimilado e acomodado um conhecimento para poder criar algo novo com essa base estruturada.

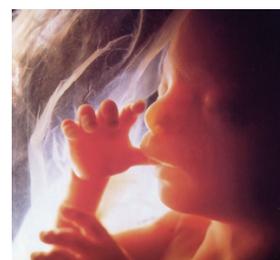


Figura 7.1: Feto

Fonte: <http://blogmail.com.br/>



Conheça a Teoria Psicogenética de Piaget acessando: <http://www.aticaeducacional.com.br/htdocs/pcn/pcns.aspx?cod=55>

A mediação, nesse processo, é a chave para a modificabilidade cognitiva. Peter Senge (2006) reitera esta ideia através do termo metanoia, que significa “mudança de mentalidade”.

Nas últimas décadas, as empresas passaram por mudanças de tecnologia e equipamentos, a chamada reengenharia. Dessa forma, foi necessário investir de forma maciça na formação de novos procedimentos, logística, *marketing* etc., capacitando e desenvolvendo as pessoas para um novo paradigma dos processos produtivos e da prestação de serviços.

Para Senge (2006, p. 47), “entender o sentido da metanoia é entender o significado mais profundo de aprendizagem, pois esta também envolve uma alteração fundamental ou movimento da mente”. As organizações, para criarem uma vantagem competitiva no mercado, precisam investir na qualificação do **saber** (domínio da linguagem técnica), do **saber-fazer** (domínio dos instrumentos, ferramentas, maquinário), do **saber-estar** (agir, interagir e comunicar), do **saber-aprender** (buscar a atualização constante) e do **fazer-saber** (criar e transformar), para, desse modo, recriar uma nova concepção de cultura organizacional voltada para a empresa aprendiz.

7.2 Empresa aprendiz

“A empresa aprendiz é caracterizada por ser uma organização na qual as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam; onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes; a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (SENGE, 2006, p. 53).”

“Organizações que aprendem são organizações capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights (GARVIN, 1993).”

Essa concepção de empresa aprendiz é recente. O termo ganhou notoriedade em 1990, com a publicação de Senge da obra **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**, até hoje um *best-seller*. Porém, os estudos sobre aprendizagem organizacional já eram realizados nas gestões administrativas desde a década de 1970, quando autores como Chris Argyris, Donald Schön, Ikujiro Nonaka, Thomas H. Davenport, Hirotaka Takeuchi desenvolveram pressupostos que buscavam orientar ou conduzir o comportamento dos trabalhadores e dos departamentos (grupos) nas empresas através da mudança baseada nos conceitos de aprendizagem or-

ganizacional. Esses autores afirmam que a empresa deve investir na melhoria através da participação e envolvimento de seus colaboradores; que deve haver a troca de experiências, positivas ou negativas, o aperfeiçoamento destas e a incorporação dessas alterações aos procedimentos organizacionais, criando uma nova perspectiva de realização das tarefas e produtividade sinérgica, ou seja, um conjunto de forças agindo simultaneamente para um propósito.

Uma gestão voltada para o conhecimento não é muito fácil de ser implementada. Carvalho (1999) questiona por que as mudanças são tão difíceis de ocorrer nas organizações. Ele afirma que elas são resistentes às mudanças que possam mexer ou interferir com os sentimentos de segurança, estabilidade ou permanência, ou seja, alterar de alguma forma o equilíbrio ou estabilidade já alcançados. Assim sendo, o autor aponta alguns fatores pelos quais se manifestam as formas de resistência às mudanças:

- as organizações são sobre determinadas, isso significa que há múltiplos mecanismos para assegurar a estabilidade como os processos de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração que buscam adequar o perfil do recém-contratado aos padrões organizacionais;
- as organizações cometem o erro de presumir um determinismo localizado, ou de acreditar que a mudança em um único ponto não causará impactos na amplitude da empresa. Algumas lideranças acreditam que mudanças operacionais locais podem anular a empresa como um todo;
- existe a inércia individual e grupal, ou seja, a força do hábito é difícil de ser superada;
- mudanças organizacionais podem ameaçar grupos ocupacionais dentro das organizações;
- a mudança organizacional pode ameaçar o sistema de poder estabelecido, deslocando o status para outras áreas da empresa;
- a mudança organizacional pode ameaçar aqueles que se beneficiam da alocação anual de recompensas e recursos, isso pode ocorrer tanto de forma horizontal quanto de forma vertical. (CARVALHO, 1999, p. 50-51)

Apesar desse quadro de temor e incertezas organizacionais para mudanças, mudar é inerente ao ser humano. Desde os tempos das cavernas, o homem busca alternativas que lhe tragam melhorias físicas, ambientais, sociais, econômicas, políticas, culturais e geográficas. Se não fosse assim, o homem estaria restrito a sua caverna, com seu tacape nas mãos, almejando sua caça para a sobrevivência.

Aprender faz parte da natureza humana.

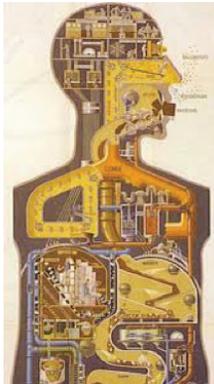


Figura 7.2: Mecanicismo
Fonte: <http://www.sistemanervoso.com/>

O aprendizado mais eficaz advém da experiência direta do indivíduo interagindo com o meio externo e observando suas reações, habilidades e aptidões, e se estas estão adequadas, ou não, para alcançar os objetivos propostos.

Compete às organizações cultivar nos indivíduos o comprometimento e instigar neles a capacidade de aprender em todos os níveis da organização, quebrando o paradigma mecanicista que prescreve níveis hierárquicos fundamentados na competência do saber e outros na competência do fazer de forma bem segmentada ou dividida.

O mais importante, para que uma empresa se torne aprendiz, é buscar o comprometimento e a capacidade de inovação dos seus colaboradores; ter uma visão social, ou seja, estar não somente voltada às máquinas, mas também para os indivíduos, buscando atingir suas aspirações; criar uma cultura de sinergia com as diversas hierarquias existentes; tornar mais horizontal a comunicação interna, buscando minimizar os ruídos; estabelecer nas lideranças um perfil de administração mediadora; ter um setor de gestão de pessoas voltado para descobrir talentos, criar oportunidades para o indivíduo expressar suas habilidades e aptidões, como também desenvolvê-las através de ações oferecidas e integradas à empresa.

Uma vez que a aprendizagem ocorre, nos três níveis, envolvendo o indivíduo, os grupos e a organização como um todo, ato ou processo de mudanças deve estar associado e comprometido com todos esses níveis. Senge (2006) sinaliza que o processo deve ocorrer de forma descendente, ou seja, as mudanças devem surgir e ser estimuladas por parte da cúpula organizacional, a fim de que os funcionários possam visualizar e sentir que as alterações irão de fato ocorrer. É através da aprendizagem que se recriam antigos padrões, capazes de superar a nós mesmos e de fazer algo inédito, percebemos que o meio está alterado e que nossos comportamentos precisam acompanhar essas alterações e, principalmente, ampliar nossa capacidade de criar e realizar o **aprender a aprender**.

Resumo

Nessa aula, apresentamos o conceito de aprendizagem e a importância dessa prática nos espaços empresariais. Evidenciamos a expressão “aprender a aprender” como algo complexo e de difícil aplicação em culturas organizacionais mais resistentes. Demonstramos os benefícios da transformação da cultura organizacional pautada em uma visão de empresa aprendiz, o que acarreta um crescimento dessa instituição.

Anotações



Aula 8 - Competências organizacionais e individuais

Nesta aula, vamos fazer uma correlação de alguns temas já estudados como personalidade, equipes de trabalho, aprendizagem, cultura e clima organizacional. O termo competência está associado à qualificação do profissional ou da empresa, pois agrega a ideia de conhecimento sobre um assunto, habilidade técnica de execução de tarefas e maquinário, entre outras qualificações. O importante é associar que a competência ou o sucesso da empresa estão diretamente relacionados com o conhecimento e habilidades das pessoas que ali trabalham, e vice versa. O conjunto ou soma destes elementos, empresa e pessoas, faz o diferencial competitivo no mercado. Boa leitura!

8.1 Competências organizacionais

Quem não tem competência não se estabelece.

Eis aí um velho, mas verdadeiro ditado. O universo corporativo é implacável com os que se arrojam a adentrar e permanecer nele. Mas, pare para refletir: quais são as competências necessárias para um profissional da área de segurança do trabalho? O que seria primordial para que este profissional consiga sucesso em sua carreira profissional?

Para começarmos este assunto temos que deixar claro que as competências precisam ser analisadas do ponto de vista organizacional, individual e de forma mais aprofundada em termos gerenciais.

Para Marras (2003, p. 54), a competência organizacional está fundamentada em “um conjunto de competências individuais, que constituem competências organizacionais estáveis, as quais não podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes”. Para Fiorelli (2004, p. 169), é basicamente “a integração de recursos tangíveis e intangíveis e trabalho em equipe”. Recursos tangíveis são aqueles que podem ser mensurados ou quantificados, como o lucro, descontos, prazos, localização, patrimônio físico da empresa, etc. O contrário são os intangíveis, considerados mais abstratos ou subjetivos, pois envolvem a ética, moral, valores, capital intelectual, etc. A empresa como um todo deve ser preparada para que seus setores, postos, filiais, células,

todos em conjunto, possam somar percentuais positivos que fundamentem ou justifiquem a competência organizacional. Os processos, as rotinas de trabalho, os programas para os clientes, todos, combinados entre si compõem uma estratégia de recursos e habilidades que garantem para a empresa uma vantagem competitiva sustentável.

A competência organizacional induz a que se estabeleça uma cultura organizacional diferente, onde a gestão de pessoas crie equipes multifuncionais integradas, flexíveis, treinamentos e capacitações que promovam o desenvolvimento de habilidades individuais; cultura democrática e participativa, que busque a excelência no atendimento ao cliente e compromissos com as metas.

Hanashiro (2008, p. 219) faz uma síntese muito interessante, pois afirma que “as competências organizacionais não ocorrem de forma aleatória, nem são intermitentes. Adquirem perfil sistemático e comportamento consistente ao longo do tempo, por serem incorporadas aos processos e rotinas organizacionais. Em decorrência, caracterizam-se pela durabilidade e perfil de longo prazo”. É preciso que a empresa estabeleça sua missão e sua visão comprometida com as pessoas, com o crescimento destas no âmbito empresarial.

Lembrando Senge (2006), as organizações podem desenvolver suas competências se o fruto deste esforço estiver calcado na modificabilidade, na mudança de mentalidade ou metanoia, buscando desenvolver pessoas, processos, procedimentos, ferramentas. A ideia é que a empresa seja vista por todos como uma aprendiz, que tenha uma cultura organizacional de ensino-aprendizagem.

Ainda, segundo o mesmo autor, é fundamental que as competências organizacionais tornem possível o princípio da coletividade ou da visão compartilhada. E o que seria isso? Nada mais é do que buscar implantar como cultura na empresa o senso de comunidade, de identidade, de como as diferenças pessoais podem colaborar para se criar a relação de coletividade. O autor cita esse princípio como sendo uma força no coração das pessoas, de impressionante poder, que as estimula a se sentirem conectadas a alguém ou a algo.

Oliveira (1997) enfatiza que o trabalho deve ser executado em equipes interdisciplinares, e a competitividade deve ser substituída pela cooperação dos setores, filiais, células e departamentos. A vantagem competitiva organizacional é compartilhar o conhecimento gerado entre todos. Este é o grande desafio para os gestores de pessoas.

Senge (2006, p. 237) é muito enfático ao afirmar que:

[...] não existe organização que aprende sem uma visão compartilhada. Sem um impulso em direção a uma meta que as pessoas realmente desejam realizar. A visão estabelece uma meta abrangente. A superioridade da meta estimula novas formas de pensar e agir. Uma visão compartilhada também provê um leme para manter o processo de aprendizagem em curso quando o estresse se desenvolve. A aprendizagem pode ser difícil, até dolorosa. Com uma visão compartilhada, estamos mais propensos a expor nossas ideias, desistir de posições extremamente arraigadas e reconhecer dificuldades pessoais e organizacionais.

Portanto, buscar um novo jeito de resolver problemas e sair dos padrões é o grande diferencial das empresas que buscam aplicar a visão compartilhada em sua cultura organizacional. Para isso, é necessária a troca de informações, de dados, de experiências para gerar uma nova concepção, aquela criada através da participação coletiva. Assim, todos estariam comprometidos, pois há sinergia desde o estágio de concepção até o desenvolvimento dos processos. Essa é uma visão de longo prazo e exige dos participantes um planejamento estratégico.

Esta proposta de Senge (2006) não é muito fácil, pois exige que as pessoas queiram desenvolver suas capacidades para a cooperação contínua gerando a satisfação de todos os membros e o alcance das metas por meios em comum, através de uma interação constante, fazendo com que todos os componentes criem um padrão para a aprendizagem **holística** da empresa.

Para Senge (2006, p. 263), a aprendizagem em equipe:

[...] é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ela baseia-se na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada. Ela baseia-se também no domínio pessoal, pois equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos.

A competência organizacional está diretamente relacionada com as competências individuais dos que atuam na corporação. É fundamental ter uma visão sistêmica que busca a interconexão de toda a empresa. Não há setor, departamento, célula, gerente ou funcionário melhor do que outro, pois a equidade está presente nesse pensamento. Fazer com que uma organização cresça, ao mesmo tempo, por inteiro é muito mais complexo do que crescer departamentalmente.

A-Z

Holística:

significa totalidade. Considerar o todo levando em consideração as partes e suas inter-relações.

A globalização pode ser um bom comparativo. Os problemas políticos, sociais, econômicos, o aquecimento global, a fome, a violência estão presentes em muitos países. A origem desses fatores é diversificada, mas a resultante deles não. A fome dos africanos é muito similar à da América Latina. A violência urbana das grandes cidades mundiais é expressa pela injustiça social, pela desigualdade de renda e de oportunidades, pela falta de segurança, pelos preconceitos em geral de raça, religião, de classe social, que se manifestam de forma muito similar. As alterações climáticas, em decorrência do aquecimento global, como a elevação dos níveis das águas, o aumento de pragas na lavoura, o surgimento de micro-organismos prejudiciais aos seres humanos e, por consequência, o surgimento de novas doenças, ainda sem resposta da medicina já se fazem presentes em muitos países.

A competência organizacional não deve fazer distinção entre os que pensam e os que executam. O sucesso ou fracasso empresarial depende de todos os que estão na empresa. Nos ambientes de trabalho, a colaboração mútua transforma-se em motivação coletiva, e, assim, a produtividade faz-se dentro de um clima organizacional mais harmonioso.

As competências individuais, para Chiavenato (2009), são fruto do conhecimento, habilidade, julgamento e atitude que formam uma base para construir a aprendizagem, objetivando as metas pessoais e organizacionais.

Para Fleury e Oliveira Junior (2001, p. 21), a competência é “um saber responsável e reconhecido que implicamobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Os autores associam competência individual com *performance* no trabalho ou *know-how*. Portanto, podemos associar a competência individual com o desenvolvimento de domínios pessoais. Senge (2006) afirma que domínio pessoal significa que a pessoa tem a posse de um conhecimento ou habilidade, por exemplo, saber tocar um instrumento musical, jogar capoeira, recitar poesias ou contar piadas, cozinhar, falar outros idiomas, etc.

O domínio pessoal implica em o indivíduo saber fazer, conhecer os procedimentos, ter competências que viabilizem as tarefas a serem executadas, sendo capaz de atingir as metas. Mas o indivíduo se predispõe a aprender e desenvolver domínios pessoais pelos quais ele se interessa, que lhe agradem ou que tenham alguma importância na sua vida pessoal ou profissional.

A maneira como cada um pensa sobre as mais diversas situações que interferem no contexto social, político, econômico, religioso do indivíduo, Senge (2006) denomina de modelos mentais.

Para Sartor (2005, p. 95), modelos mentais “são imagens, pressupostos e histórias que trazemos em nossas mentes acerca de nós mesmos, de outras pessoas, das instituições e de diversos outros aspectos do mundo e da vida”. O autor ainda conceitua que os modelos mentais “de cada indivíduo são nutridos por crenças e valores que operam desde o nascimento e se estendem ao longo da história de cada um”.

Senge (2006, p. 42) afirma que “modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir”. Esse autor enfatiza que os modelos mentais moldam as percepções das pessoas e do mundo dos negócios e relata num exemplo que uma empresa automobilística americana, durante décadas, vendeu seus carros acreditando que os consumidores estariam mais interessados no modelo dos carros do que na qualidade ou na confiabilidade. Mas, à medida que outras marcas, como as alemãs e as japonesas, ingressaram no mercado, o consumidor americano passou a considerar outros aspectos como qualidade, conforto, segurança, quilometragem por litro e preço. Ou seja, o modelo mental dos consumidores mudou em relação a que consideram, de fato, importante em um automóvel. Assim, a indústria americana também mudou em função das novas exigências do seu consumidor interno.

A organização mais tradicional, ou que ainda pratica uma gestão autoritária ou mecanicista, enfatiza sua gestão no controle, na organização, na sistematização de processos e tarefas. “Na organização que aprende, o novo dogma será visão, valores e modelos mentais. As empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente” (SENGE, 2006, p. 208).

Arthur Eddington, astrofísico inglês do início do século XX, afirmou que a matéria-prima do universo é a da mente. Muitas teorias da matemática e da física, consideradas como ciências exatas ou de raciocínio lógico, não podem ser totalmente comprovadas, pois não há subsídios tecnológicos para tal, mas também não são refutadas, pois a linha mental, em que se fundamentam tais teorias, segue um padrão lógico, coerente, ou seja, segue um modelo mental, uma forma própria de pensar.

Senge deixa claro que “o desenvolvimento da capacidade de uma organização para trabalhar com modelos mentais envolve tanto a aprendizagem de novas habilidades quanto a implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas habilidades em prática regular” (SENGE, 2006, p. 213). Com isso o autor busca elucidar que é preciso haver uma mudança significativa na forma de operacionalizar os modelos de gestão dentro da empresa – mudar a cultura organizacional, que não deixa de ser um modelo mental da própria organização, sua forma de pensar, suas crenças, valores e princípios éticos.

A orientação do autor é a de que essa mudança deve começar pelos escalões mais altos da empresa: os gerentes, diretores e coordenadores. A mudança comportamental e de modelos mentais deve começar pelos que planejam os processos, a fim de que a aprendizagem seja inserida nos ambientes de trabalho para que o crescimento não se volte apenas para a compra de ferramenta ou maquinário de última geração, mas também para a capacitação do operariado que irá manusear essa nova tecnologia. Em outras palavras, o autor quer enfatizar que não é possível, somente com um maquinário mais moderno, tornar as pessoas mais eficazes, mas a organização do trabalho deve ser incrementada, criticada, inovada e repensada.

As pessoas que ocupam cargos de comando precisam rever e mudar seus modelos mentais nos aspectos de comunicação, relacionamento interpessoal, forma de exercer a liderança, flexibilidade e tolerância para com as diferenças individuais. É possível existir, simultaneamente, vários modelos mentais. A dialética compõe a base para a mudança de modelo mental organizacional, grupal e individual. É tarefa de todos nós estabelecer ambientes de trabalho onde a crítica e a sugestão sejam parte de um aprendizado coletivo, transformando o processo de aprendizagem e de ensino em formas produtivas de integração. A divergência não deve indicar que os conflitos sejam maiores do que o direcionamento para alcançar as metas.

Senge classifica a disciplina de modelos mentais como dimensão pessoal de mudança, porque é fundamental que o indivíduo queira mudar, permita-se inovar, flexibilize seus conceitos e consiga aceitar que há compatibilidade com outras crenças e valores. Indagar e argumentar deveriam ser ações comuns nas organizações, mas acabam por não sê-lo, muito em decorrência do medo de críticas, ameaça de retaliações ou perseguições. A indagação deveria ser recíproca, mas para tal é preciso se estabelecer canais de comunicação diretos e uma cultura mais integrativa entre empregador e empregados. Quanto mais arraigados são os modelos mentais vigentes nos ambientes de trabalho, mais difícil ocorrerem as mudanças necessárias.

O clima organizacional é sempre um bom espelho a ser mirado, pois, segundo Senge (2006, p. 230), “Se não houver uma filosofia e uma compreensão de modelos mentais estabelecidas na organização, as pessoas perceberão equivocadamente o propósito do pensamento sistêmico, como traçar diagramas para desenvolver modelos elaborados do mundo, e não de aperfeiçoar os nossos modelos mentais”. A concepção do pensamento sistêmico na frase significa que se deve dar atenção especial para que as mudanças dos modelos mentais tenham equidade para todos os níveis hierárquicos, para que não dite o provérbio: “faça o que eu digo, mas faça o que eu faço”.

Voltando ao questionamento inicial do capítulo: quais são as competências necessárias para um profissional da área de segurança do trabalho? Você consegue visualizar quais são seus modelos mentais? Quais são os melhores domínios pessoais? Há algum que você ainda não tenha e que considera importante desenvolver? Você consegue trabalhar em equipe? Ou é mais retraído e prefere trabalhar isolado? Percebe as questões de segurança de forma sistêmica? Ou acredita que as partes isoladas podem superar o todo? Não é preciso responder a todos estes questionamentos de uma só vez, mas é importante refletir sobre eles, pois saber no que somos menos capazes ou competentes é um excelente início para estabelecer uma meta de aprendizagem para desenvolver competências que levem ao bom desempenho profissional e pessoal.

Resumo

Nesta aula, você aprendeu o conceito de competência organizacional e sua relação direta com a cultura e com os modelos de gestão.

Aprendemos também, a forma de desenvolvimento de equipes de trabalho para que essas se tornem mais flexíveis e integradas. Evidenciamos o conceito de *know-how* e a relação direta existente entre o indivíduo (micro), as equipes (meso) e a cultura organizacional (macro) para o pleno desenvolvimento das competências organizacionais e individuais.



Leia o artigo: **As organizações que aprendem segundo Peter Senge: A quinta disciplina**, de Georges Ayoub Riche e Ricardo Monte Alto, disponível no site: <http://www.mettodo.com.br/pdf/Organizacoes%20de%20Aprendizagem.pdf>.

Sugestão para pesquisa e leitura: **A quinta disciplina**, de Peter Senge, da Editora Best Seller. Este livro aborda uma nova concepção de organização, aquela que aprende e busca as transformações necessárias para a competência e competitividade sustentável.



Aula 9 - Liderança

Nesta aula, começamos a analisar o conceito de liderança e poder e como eles estão relacionados. Será que sempre haverá alguém para comandar outros, ou há como não existir a figura ou cargo de chefia? Qual é o perfil deste cargo? Estará relacionado com características de personalidade do indivíduo que o exerce? Ou ainda, poderia sofrer interferência da cultura organizacional? Vamos descobrir que sim e que o papel de líder implica em relações interpessoais harmoniosas na busca da integração das diversidades individuais. Boa leitura!

9.1 Liderança empresarial

Provavelmente, você conhece alguém que afirmou que seu maior desejo é se tornar chefe para poder fazer tudo ao seu modo. Mas por que chefias e funcionários sempre apresentam ideias diferentes sobre os mesmos assuntos?

Schermerhorn (1999), Robbins (2002), Wagner III (2003) apresentam definições muito similares para a palavra poder. Os autores imprimem a ideia de que o poder é uma capacidade ou a habilidade de uma pessoa influenciar o comportamento de outra, de modo que a pessoa influenciada não sinta esta ação de forma direta. O poder é exercido por alguém que possua um cargo de comando hierárquico: coordenadores, supervisores, diretores ou outra denominação.

Há chefias que têm o poder porque foram contratadas (trabalho prescrito), mas, às vezes, no cotidiano da empresa a pessoa não tem perfil para tal e acaba se eximindo de suas tarefas (trabalho real). A cena é conhecida: ele(a) é chefe, mas não sabe mandar! Não tem a participação da equipe em suas solicitações e o setor acaba por ter sérios problemas em decorrência deste fato.

Robbins (2002) questiona quais seriam as bases do poder que o trabalhador precisa apresentar para influenciar os demais. O autor apresenta algumas bases como respostas:

- **coerção:** o poder exercido sob o julgo do medo, intimidação, usando a força e agressão para controlar as pessoas. O uso de sanções físicas gera frustração, desmotivação e, muitas vezes, leva ao adoecimento ocupacional.

- **recompensa:** a submissão dos funcionários é conquistada através de premiações que o recompensado valorize e se interesse em almejar. Esta premiação ou recompensa pode ser um elogio, privilégios, promoção, alguma situação onde se estabeleça um caráter diferencial em relação aos demais do setor.
- **legitimidade:** é o reconhecimento de que alguém recebe em decorrência de sua posição hierárquica formal na empresa.
- **talento:** a pessoa que está no comando (poder) apresenta aptidões e habilidades específicas para a execução das tarefas ou cargo.
- **referência:** a pessoa apresenta recursos, perfil ou traços desejáveis para aquele setor, em consequência produz nos outros certa admiração, respeito e consideração pelo que faz.

As razões porque as pessoas são indicadas para exercer cargos de poder e o modo como os utilizam nos ambientes organizacionais estão relacionados a muitos aspectos: preparo técnico ou tecnológico, conhecimento, interesses pessoais, formação acadêmica...

Os trabalhadores podem estar ou não em conformidade com o modelo de gestão de poder e, segundo Wagner III (2003), reagem de três formas bem distintas: **obediência**, identificação e internalização. Funcionários que reagem por obediência se conformam, se adaptam às diretrizes para evitar punições ou algum outro desconforto/contratempo no trabalho.

Os trabalhadores que se identificam com a gestão de poder o fazem porque aceitam, concordam com as metas e padrões estabelecidos para atingir as metas. Quanto à **internalização**, essa ocorre quando as pessoas adotam comportamentos e atitudes de outros para satisfazer suas necessidades pessoais ou porque aquilo que está sendo exposto é compatível com seus valores. O que acontece, muitas vezes, nas empresas são as coalizões, ou seja, acordos que as pessoas ou os setores fazem entre si para tirarem alguma vantagem.

9.2 Poder e liderança

A ação de comandar pessoas ou equipes de trabalho delega poder ao chefe. Mas, este chefe é líder? Há diferença entre estes termos técnicos?

Sim, e a diferença é grande. Poder é comando hierárquico, a chefia pode contratar ou demitir conforme seu critério de competência. Liderança não

impõe estes quesitos. Por exemplo: um colega de trabalho, com o mesmo posto hierárquico, pode ser líder sem ser chefe.

Liderança é a capacidade que algumas pessoas têm de influenciar o grupo onde trabalham e juntos buscar alcançar os objetivos do setor, da equipe, grupo ou time.

O líder é a pessoa que apresenta características pessoais, profissionais, técnicas, culturais em consonância com a equipe e com a empresa. Podem-se apontar habilidades como empatia, saber ouvir, flexibilidade, paciência, persuasão, etc.

Líder é a pessoa em que os demais confiam e se sentem bem com suas palavras e ações.

Martinelli e Almeida (1998) apontam que existem alguns problemas no cotidiano de um líder: maior responsabilidade em função dele delegar ações e estabelecer objetivos, controle e intervenção de conflitos.

Liderança não está relacionada somente ao cargo, mas está muito mais vinculada à cooperação das outras pessoas do setor.

O ideal seria que a chefia apresentasse, também, características de liderança, pois haveria a união do conhecimento teórico e técnico do chefe com a visão mais humanizada e ponderada do líder. Cada líder irá atuar conforme seu padrão de personalidade.

Spector (2010, p. 336) define que “o estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os subordinados”, e sendo assim, pode-se encontrar três estilos bem diferenciados de liderança:

- a) **o líder autocrático ou “mandão”**, centralizador e controlador dos processos, da execução, das pessoas... Dificilmente consegue delegar ou dividir o que acaba sobrecarregando-o de tarefas e responsabilidades;
- b) **o líder democrático ou participativo** que faz o perfil mais mediador, conciliador. Aquele que busca dialogar com os outros e decidir em conjunto para que todos assumam tarefas e responsabilidades de forma mais igualitária;

- c) o líder *laissez-faire* expressão de origem francesa que significa deixar fazer, deixar passar ou ir. Aqui, o líder praticamente não decide, delega aos outros esta função ou simplesmente deixa os procedimentos soltos, e os demais acabam por ficar perdidos, pois não há coordenadas nem parâmetros estabelecidos de ação.



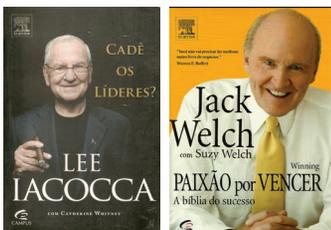
Assista ao filme: **Um estranho no ninho**, com direção de Nilos Forman (1975). Um condenado passa por louco para conseguir a transferência para um manicômio. Lá, ele faz amizade com os internos e os incentiva a agir de forma independente, ganhando também a inimizade da enfermeira-chefe.

Assista ao filme: **Onze homens e um segredo** (2001). O diretor Steven Soderbergh leva às telas a história de Danny Ocean, que juntamente com sua quadrilha de 11 pessoas planeja roubar 3 cassinos de Las Vegas ao mesmo tempo. Este divertido filme demonstra como a ação em equipe é eficaz mesmo que seja para executar um roubo.



Leia: **Cadê os líderes?** de Lee Iacocca, da Editora Campus. O livro traz como tema as questões da importância da liderança no contexto empresarial.

Leia: **Paixão por vencer** de Jack Welch, da Editora Elsevier. Este livro também traz como tema as questões da importância da liderança no contexto empresarial.



Há um perfil ideal, ou melhor, de liderança?

Não. O líder eficaz é aquele que sabe mesclar os perfis reconhecendo qual o momento em que ele deve ser autocrático, democrático ou deixar as pessoas mais soltas.

Autocrático demais prejudica o clima organizacional, pois torna o ambiente de trabalho estressante; o democrático pode ser mal interpretado, caso a competitividade dos funcionários vise conquistar o seu cargo; o *laissez-faire* não direciona, e as pessoas esperam um parecer do líder para estruturar uma ação conjunta. O momento exato, para o líder se valer de um perfil e não de outro, exige inteligência emocional.

Resumo

Nessa aula, você aprendeu os conceitos de liderança e poder, evidenciando a diferença entre eles. Aprendeu, também, as bases que constituem o poder dentro das organizações. Elencamos e diferenciamos os perfis ou estilos de liderança, suas principais características e suas formas de atuação. Desenvolvemos a ideia da influência do perfil do líder no desenvolvimento e produtividade das equipes de trabalho.

Aula 10 - Ética

Nesta aula, o tema é a ética nas organizações. Diante de um mercado tão competitivo é possível ainda ser ético? Esta característica compõe a personalidade das pessoas e também pode estar inserida na cultura organizacional? As discussões sobre ética têm sido mais constantes. As pessoas refletem sobre seus comportamentos e modelos mentais e buscam encontrar uma consonância com os valores da empresa para que a ética, de fato, possa sair da teoria, para ser aplicada no ambiente de trabalho. Boa leitura!

10.1 Definindo ética

As questões sobre ética estão muito presentes no cotidiano. Ao assistir um jornal na televisão, ao analisar os comportamentos de amigos, vizinhos ou parentes, etc, sempre acabamos formulando um juízo de valor em relação ao acontecido ou às pessoas: é certo agir assim? Esta ação é imparcial ou privilegia alguém em detrimento de outro?

O que seria um comportamento ético?

Um comportamento ético é aquele que segue os costumes vigentes. Quer dizer que cada sociedade segue uma determinada ética?

Sim, pois cada uma tem costumes, crenças e normas diferentes das demais. O que é ético no Brasil, pode não ser no Afeganistão.

Toda ação discrepante que acabe por divergir do que é aceitável e considerado normal ou adequado pelo grupo social em que se está inserido, é considerado **antiético**. Mas então, a ética segue um princípio gestáltico! Cada indivíduo tem seu padrão, crença e cultura vigente e pode considerar que a discrepância ou diferença alheia seja pouco ética! O que é ético hoje pode não ser daqui a algum tempo, pois os valores e a sociedade como um todo mudam, são sistemas abertos que alteram padrões, ideais e comportamentos.

Algumas questões suscitam uma reflexão ética: incesto, aborto, suborno, mentira, falsidade, intrigas, exploração do trabalho alheio, enfim, prejudicar outros de alguma forma. Isso tudo é ético? Posso fazer? O que as outras pessoas irão dizer sobre as minhas ações?

Não existe uma ética absoluta ou que seja válida acima das fronteiras de tempo e de espaço. (VALLS, 2008, p. 15)

Desde a Antiguidade, o ser humano se questiona sobre a ética, sobre o que é aceitável e permitido e o que não é. O filósofo grego Sócrates (470-399 a.C.), através do seu método de questionamento, a Maiêutica Socrática, buscava descobrir a verdade por meio do confronto de ideias. Ao gerar um questionamento as pessoas expõem suas crenças, valores e moral e ficam à mercê de críticas ou aprovações por parte dos demais. Sócrates é considerado o fundador da moral por seus princípios e valores muito corretos e imparciais.

No dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, a palavra **ética** apresenta a seguinte denominação: *“estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto”*. O mesmo dicionário se refere à palavra **moral** como: *“conjunto de regras de conduta consideradas como válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para o grupo ou pessoa determinada”*.

Ética e moral são palavras complementares, mas não apresentam exatamente o mesmo significado.

Platão (427-347 a.C), discípulo de Sócrates, foi quem deixou muitos escritos sobre as doutrinas gregas envolvendo preocupações éticas: sabedoria, virtude, imortalidade, felicidade, etc. As pesquisas realizadas por Platão privilegiam algumas virtudes como justiça, prudência, sabedoria, temperança, sempre na busca da ordem e da harmonia universal. Os gregos concebiam que o ideal ético é estar vivendo de acordo com a natureza, em harmonia com o cosmos. Será que em pleno século XXI podemos seguir esta prescrição? O ser humano é ético quando se trata de aspectos físicos ambientais do planeta Terra? E, no mundo corporativo, por onde anda a ética?

Talvez, os principais motivos, pelos quais as pessoas não sejam consideradas éticas, estão na busca do poder, da vantagem, do ganho secundário, da promoção, dos privilégios, etc. Esta postura típica de uma relação ganha-perde acaba por não priorizar as virtudes e os valores comuns, e, sendo assim, é altamente questionável o comportamento ético das pessoas em relação aos seus semelhantes. Mas, Martinelli e Almeida (1998, p. 34) fazem uma análise sobre a origem das questões éticas na gestão das empresas e apontam alguns aspectos que justificam o seu surgimento:

- maiores exigências de responsabilidade social e econômica em relação aos empresários e gerentes das organizações;
- grande desconhecimento, por parte do quadro gerencial nas organizações, sobre as características básicas dos seres humanos;
- maior consciência de que os aumentos de produtividade estão condicionados à elevação da qualidade de vida organizacional;
- a questão ética torna-se rentável à medida que coloca as preocupações vitais na cultura organizacional;
- o desenvolvimento de vantagens competitivas se relaciona com o desenvolvimento de habilidades internas nas organizações;
- - incoerência entre valores do ambiente e aqueles que são comunicados pela cultura organizacional.

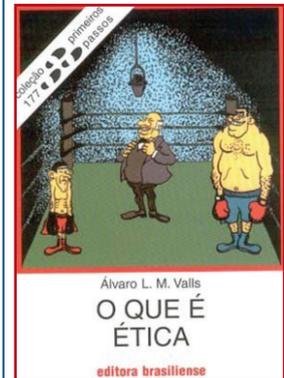
10.2 Ética no universo corporativo

Diante destes aspectos, pode-se afirmar que os gestores apresentam dificuldades ou dilemas ao lidar com a ética no universo corporativo. Uma vez que ela apresenta características de subjetividade, como ter certeza de que a decisão tomada é ética? É imparcial? Visa o coletivo? Ou as ações têm um objetivo mais individualista? Bleaf, fraude, adulteração justificam o lucro?

Sob o ponto de vista da gestão da segurança é fundamental discutir com a equipe de trabalho estes aspectos que envolvem a ética. É importante saber quais parâmetros éticos a cultura organizacional prioriza ou não prioriza, e verificar se o confronto da sua ética com a ética aplicada na empresa é compatível. Caso sim, não há maiores transtornos. O problema se dá, se ocorrer alguma divergência, o profissional de segurança deva priorizar alguns aspectos da organização e desconsiderar o trabalhador, ou fazer “vista grossa” para situações de risco porque a empresa não pretende investir em segurança, e ao fazer isso, este profissional estará garantindo seu emprego, mas expondo a risco a vida de terceiros. Ações éticas devem estar na pauta das conversas, das reuniões e, principalmente, nas ações práticas organizacionais.



Leia o livro: VALLS, A. L. M. **O que é ética?** São Paulo: Brasiliense, 2008. O autor consegue traduzir para o leitor de forma muito agradável os conceitos de ética e ao final do livro você encontra indicações de outras leituras para complementar seus estudos. <http://dc178.4shared.com/doc/cQDW5Nv4/preview.html>



Você vai encontrar vários textos sobre a Introdução ao pensamento filosófico do curso de filosofia da UFRS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Acesse o site: <http://pensamentofilosofico.blogspot.com/2007/11/links-para-textos-sobre-etica-online.html>. Escolha um ou mais deles e boa leitura!

Aula 11 - Mediação de conflitos I

Nesta aula, o tema é mediação de conflitos, onde vamos conhecer os tipos de conflitos que podem ocorrer nas empresas. Eles podem ser decorrentes de dificuldades entre as pessoas, os setores, ou mesmo, ocorrer no contexto maior, na empresa como um todo: entre setores, entre matriz e filiais, com fornecedores e clientes. Não há como evitar totalmente o conflito, pois onde há subjetividade humana e diversidade de interesses, o conflito é quase inevitável. O importante aqui é aprender como gerenciá-los. Boa Leitura!

11.1 Gerenciar conflitos

Os ambientes organizacionais mudaram muito desde a Revolução Industrial. As exigências pelas metas, as formas de operacionalizar as tarefas, as formas de comando, a capacidade crítica dos trabalhadores, o mercado em si e os consumidores também estão mais exigentes e solicitam inovação e diferenciação do serviço prestado ou do bem de consumo produzido.

Talvez, a tarefa mais complexa para um gestor seja gerenciar as pessoas. Muito mais do que cuidar dos processos, da matéria-prima, do aspecto financeiro, da logística ou qualquer outro setor, estão os desafios para gerenciar os indivíduos e como estes estão produzindo.

A biologia **sinergia** se refere à reação de duas ou mais substâncias, que resulta em um efeito diferente da soma das substâncias individuais.

Na área da administração este termo significa trabalhar de forma coesa e participativa.

Sinergia, neste contexto, seria: os departamentos existentes na empresa atuando de forma cooperativa para minimizar ruídos, tempo e custos, maximizando a comunicação, ou seja, o todo é muito maior do que a soma das partes.

Quando a chefia solicita que o funcionário vista a camisa da empresa, quer dizer que é necessário que ele compartilhe dos valores organizacionais, tenha clareza sobre a missão e o código de ética, esteja disponível para hora-extra, desenvolvimento de novos projetos ou algo assim.

Para que o funcionário compactue com as necessidades da organização é preciso que a sinergia seja autêntica. Que se estabeleça uma relação de cumplicidade entre indivíduo-departamento-empresa, sem ocorrer algum ressentimento, mágoa ou exploração por nenhuma das partes.

11.2 Sinergia nos grupos de trabalho

A pergunta maior é: a quem compete criar a sinergia nos grupos de trabalho? Aos gestores, aos funcionários ou ambos?

A resposta correta é: a ambos. É necessário que a interação com as pessoas não se estabeleça de forma obrigatória, somente profissional ou que gere conflitos.

Cada pessoa pode contribuir para melhorar as relações pessoais no trabalho mediante ações de gentileza, flexibilidade, empatia, interesse pelo outro. Não é ação exclusiva das chefias “ter que” manter as afinidades de relacionamento no setor. Não haveria como os gestores, somente por eles, desencadear este processo.

Faz-se necessário que cada funcionário busque, através de suas ações, estabelecer a sinergia para que o setor interaja de forma pacífica, harmoniosa e criativa.



Para saber mais sobre os conflitos, segundo o autor Schermerhorn leia o livro: **Fundamentos de Comportamento Organizacional**, 2ª edição.

Sempre que nos referimos às relações interpessoais, pode-se afirmar que haverá alguma forma de conflito: de interesses, de status, financeiro, de poder, etc. A falta de identidade com o grupo, a sobrecarga das tarefas, a incompatibilidade com colegas e gerências, a dificuldade de se comunicar, os interesses pessoais se sobrepondo aos profissionais, sempre, há uma situação que desencadeia desconforto no clima organizacional.

As relações pessoais nas empresas podem desencadear alguma situação de desavença. Quando isto ocorre entre diferentes níveis hierárquicos é denominado, **conflito vertical**. Pode ser do funcionário com seu chefe ou vice-versa.

Alguns aspectos como: a forma de comando; a diferença de faixa etária, normalmente chefias mais jovens do que os subordinados, o tempo de serviço ou conhecimento sobre as tarefas a serem realizadas são alguns fatores que podem desencadear ou agravar os conflitos. Há, também, o **conflito horizontal** que ocorre entre pessoas ou grupos do mesmo nível hierárquico. Chefias que apresentam competitividade muito acirrada, escassez de recursos, incompatibilidade com as metas ou privilégios não justificáveis são aspectos que potencializam os conflitos.

Os conflitos descritos causam, nos ambientes organizacionais, situações de estresse que, ao longo do tempo, podem repercutir na imagem, na lucratividade e no clima organizacional de forma desfavorável.

Nesta situação, o **conflito** é descrito como **negativo**.

Um gestor atento à importância das relações interpessoais e à repercussão das ações individuais no desempenho profissional busca estratégias que quebrem ou reduzam as divergências.

Moscovici (1999) apresenta quatro formas de “lidar com o conflito”, são elas:

- a) **Evitar o conflito:** quando utilizada de maneira pontual é eficaz, pois impede que o mesmo cresça no setor, mas se a ação de evitar for utilizada de forma prolongada pode encobrir situações de desconforto relacional e quebrar a sinergia da equipe.
- b) **Reprimir o conflito:** “fazer de conta” que as situações negativas não existem pode desencadear, em longo prazo, situações de discordância e divergências maiores ainda. A sinergia da equipe também fica comprometida.
- c) **Aguçar as divergências:** esta abordagem é interessante quando se quer examinar as posições dos integrantes. Porém, requer muita atenção por parte das pessoas, pois a perda do controle pode levar a incrementar diferenças e danificar a sinergia.
- d) **Transformar as diferenças em resolução de problemas:** a forma mais adequada e construtiva de gerenciar situações de conflito. Exige das pessoas uma grande habilidade no trato pessoal para canalizar energias, sentimentos e ações de tal forma que situações negativas possam ser discutidas e resolvidas reafirmando a sinergia existente na equipe.

Este último tópico, a transformação das diferenças individuais em solução de problemas, é uma forma eficaz de gerenciamento de problemas: **conflito construtivo** ou **positivo**.

Quando o grupo estabelece um grau de comunicação e empatia de envolvimento e identificação, as divergências tendem a serem resolvidas de forma mais harmoniosa e rápida. As desavenças não conseguem desestruturar a sinergia existente, então, as relações interpessoais estabelecem diálogos e vínculos mais autênticos.

Uma grande diferença competitiva no mercado globalizado é criar e desenvolver nas organizações situações de crescimento pessoal e profissional.

A competitividade é muito importante, mas nunca deve estar acima do respeito e consideração pelo colega de trabalho, base da sinergia nos ambientes organizacionais.

Você sabia?

Sinergia deriva do grego *synergía*, cooperação *syn*, juntamente com *érgon*, trabalho. É definida como o efeito ativo e retroativo do **trabalho** ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa ou **função**. Quando se tem a associação concomitante de vários dispositivos executores de determinadas funções que contribuem para uma ação coordenada, ou seja, a somatória de esforços em prol do mesmo fim, tem-se sinergia. O efeito resultante da ação de vários agentes que atuam de forma coordenada para um objetivo comum pode ter um valor superior ao valor do conjunto desses agentes, se atuassem individualmente sem esse objetivo comum previamente estabelecido. O mesmo que dizer que “o todo supera a soma das partes”.

Em sociedades humanas e em ecologia há uma gama de definições visando qualificar a ação coletiva: cooperação, capital social e até mutualismo.

- Em fisiologia define-se como o ato simultâneo de diversos órgãos ou músculos para o mesmo fim.
- Em teoria de sistemas pode-se definir como a convergência das partes de um todo que concorrem para um mesmo resultado.

(<http://www.dicionarioinformal.com.br/definicao.php?palavra=sinergia&id=1570>)

Resumo

Nessa aula, aprendemos a importância de mediar conflitos nos ambientes de trabalho, descobrindo suas origens e causas e avaliando as consequências dos mesmos. Definimos o significado e a aplicabilidade do conceito de sinergia na mediação de conflitos. Definimos os tipos e níveis de conflitos que podem ocorrer, como também, as formas de trabalhar com eles para que se tornem construtivos, não os mascarando, mas buscando alternativas de resolução dos mesmos.



Assista ao filme: **O diabo veste Prada**, com Meryl Streep.

Analise as relações estabelecidas pela chefia em relação às relações pessoais, ritmo de trabalho, senso de coletividade e os conflitos gerados em função do modelo de gestão da executiva <http://cinemacomrapadura.com.br/filmes/1949/diabo-veste-prada-o-2006/>

Leia o livro: **As 17 leis do trabalho em equipe**, de John C. Maxwell, da Editora Thomas Nelson Brasil.

As leis citadas neste novo livro têm como objetivo aumentar a capacidade do trabalho em equipe e potencializá-lo ao máximo, através da utilização de regras que tornarão equipes ainda mais eficientes e verdadeiras referências na sua atividade.

<http://liliancomunica.com.br/site/index.php/tag/maxwell/>



Aula 12 - Mediação de Conflitos II

Continuamos nesta aula a conversar sobre a mediação de conflitos, mas agora sob o enfoque de ações empáticas como ferramenta ou estratégia para minimizar os conflitos. O conceito de empatia está relacionado com características de personalidade, pois é uma ação própria de cada indivíduo, mas também que se pode associar aos termos modelo mental, ética e à teoria da Gestalt. Aqui, encontramos novamente um termo que, teoricamente, nos parece simples, *empatia*, mas sua aplicação prática requer a aceitação da diversidade do outro. Boa leitura!

12.1 Gestão e empatia

A gestão das relações humanas depende muito da competência individual em termos de empatia.

Albrecht (1995, p. 43) afirma que a empatia “existe no contexto de qualquer forma de interação entre seres humanos, empatia é o sentimento de afinidade, a inclinação para ir com a outra pessoa, e em direção a ela. O oposto da empatia é a antipatia, que constitui uma sensação de alienação em relação à outra pessoa e uma inclinação no sentido de opor-se e afastar-se dela.” Mas como é difícil se colocar no lugar do outro! Ver a dificuldade pelo prisma alheio não simplesmente, julgar o outro pelo critério pessoal.

A empatia é uma das habilidades a ser desenvolvida para se ter maior competência emocional. Goleman (1995, p. 56) afirma que a “empatia é a capacidade de reconhecer emoções nos outros... desenvolve na autoconsciência emocional, é a aptidão pessoal fundamental... A empatia alimenta-se da autoconsciência; quanto mais abertos estamos para nossas emoções, mais hábeis seremos na leitura de sentimentos”.

Encontramos pessoas mais empáticas do que outras. Sua origem está associada à infância do indivíduo, onde o contexto social (pais, avós, escola, etc.) se preocupou em passar uma relação de compartilhamento, de divisão de tarefas, de que o espaço individual termina onde começa o coletivo.

Entrar no sentimento do outro. Sentir o estado subjetivo do outro. Respeitar a emoção alheia. Espelhar-se no outro, ser mais altruísta!

Comportamentos que, inicialmente, nos parecem muito fáceis de serem concretizados. Porém, o que se vê, muitas vezes, nos ambientes familiares e profissionais é uma grande dificuldade, este outro é sempre diferente, mais complexo, não entende o que queremos dizer, faz coisas que não concordamos e nos irritamos com isso.

Emoções são sentimentos intensos, bons ou ruins, direcionados para alguém.

12.2 Emoções e local de trabalho

Temos as emoções sentidas e as demonstradas. As sentidas são as emoções verdadeiras que não escondemos de nós mesmos. Conhecemos a origem, o fato ou a pessoa que nos desagradou ou mesmo nos magoou, por exemplo.

As emoções demonstradas são as que consideramos apropriadas para uma determinada situação. Pode-se disfarçar, esconder, dissimular, intensificar, usar uma máscara para não revelar o sentimento verdadeiro sobre a situação ou pessoa. Nos locais de trabalho, considera-se inadequado chorar, gritar, ofender, desdenhar a competência de outro... Então, as pessoas vestem a máscara e demonstram apenas o que acham conveniente ou aceitável, a emoção que não trará complicações ou desentendimentos no setor, com os colegas ou com a chefia.

Oliveira (1997, p. 35) aborda as reações humanas no contexto organizacional e coloca o *bicho-homem* como portador de emoções básicas como o medo, a raiva, a alegria, a tristeza, afirma que:

“onde houver vida, haverá uma forma de vivência energética que denominamos emoção. Nos animais não existe retenção de emoções, pois elas sempre são vividas espontaneamente. A energia flui livremente. Apenas animais em cativeiro apresentam disfunções emocionais que poderíamos caracterizar como inadequadas para a espécie”.

Para o autor, não há como desvincular o local de trabalho das emoções. “Não há afeto sem emoção, portanto devemos estudar formas de integrar os comportamentos emocionais aos sistemas produtivos visando aumentar a produtividade e a qualidade de vida no trabalho”. (OLIVEIRA, 1997, p. 116).

Quando o espaço de trabalho propicia que as pessoas possam ser mais autênticas, que expressem suas emoções com franqueza sem serem agressivas, pejorativas ou preconceituosas, o clima organizacional tende a gerar mais sinergia. Os conflitos que possam surgir em decorrência da dissonância cognitiva podem ser amenizados com a empatia.

As emoções são contagiosas, ou seja, são transmitidas e captadas pelos outros a todo o momento. Mau-humor, alegria, satisfação, nervosismo, antipatia, cooperação são expressos nos comportamentos e acabam por interferir e influenciar as emoções e comportamentos dos outros.

As empresas competitivas já se conscientizaram de que não é possível negar as emoções nos ambientes de trabalho. A gestão de conflitos busca descobrir a origem e as conseqüências dos desentendimentos e o quanto isso compromete a motivação, a produtividade e o crescimento pessoal e profissional.

O uso da empatia não é uma técnica fácil, requer das pessoas, chefia ou funcionários, a busca da melhoria nos relacionamentos através do respeito mútuo, expresso na consideração pela forma de ser e pensar dos demais. Avaliações de desempenho 360° (onde todos avaliam todos, pontos fortes e fracos), criação e manutenção de um espaço onde o diálogo franco se sobreponha às adversidades são ferramentas para criar o clima organizacional desejado.

A empatia é uma habilidade a ser considerada como elemento de enriquecimento dentro das relações interpessoais.

Você sabia?

A **empatia** é, segundo Hoffman (1981), a resposta afetiva vicária a outras pessoas, ou seja, uma resposta afetiva apropriada à situação de outra pessoa, e não à própria situação.

O termo foi usado pela primeira vez no início do século XX, pelo filósofo alemão Theodor Lipps (1851-1914), "para indicar a relação entre o artista e o espectador que projeta a si mesmo na obra de arte".

Na psicologia e nas neurociências contemporâneas a empatia é uma "espécie de inteligência emocional" e pode ser dividida em dois tipos: a cognitiva - relacionada à capacidade de compreender a perspectiva psicológica das outras pessoas; e a afetiva - relacionada à habilidade de experimentar reações emocionais por meio da observação da experiência alheia.

Pesquisas indicam que a empatia tem uma resposta humana universal, comprovada fisiologicamente. Dessa forma a empatia pode ser tomada como causa do comportamento altruísta, uma vez que predispõe o indivíduo a tomar atitudes altruístas.

(<http://www.dicionarioinformal.com.br/definicao.php?palavra=empatia&id=945>)



Acesse o site: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v2n2/a13v02n2.pdf>
Leia o texto de Carlos Tomaz e Lílian G. Giugliano sobre a razão das emoções: **Um ensaio sobre o erro de Descartes**. Os autores falam sobre as emoções, o controle do comportamento, o dualismo entre o cérebro e o coração.

Aula 13 - Negociação I

Nesta aula, vamos conhecer as variáveis básicas da negociação e a importância da dialética como elemento fundamental no processo. Não há uma receita pronta para realizar negociações eficazes, mas se pode atribuir boa parte do sucesso à habilidade da pessoa em saber se comunicar, de ser empática e de apresentar modelos mentais mais flexíveis para facilitar a receptividade das diversidades humanas. Saber negociar é imprescindível no universo corporativo da atualidade, e quem ainda não sabe, pode começar a aprender através da leitura deste nosso capítulo. Boa aprendizagem!

13.1 Definições

Imagine que um funcionário seu o procura para lhe pedir férias, aumento salarial, um novo equipamento de proteção, uma troca de horário ou de turno. O que você faria se não pudesse atender à solicitação dele? Provavelmente, vocês teriam que negociar.

Chegar a um consenso ou a um fator que seja interessante para ambos.

Para Gil (2006, p. 246) “negociação é a procura comum da regulação das divergências”. Sempre, no contexto corporativo há necessidade de negociar em decorrência de mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais ou de mercado. Não há como não negociar, sempre haverá divergências e preferências. Quando se quer fazer mudanças nos padrões de segurança da empresa, por exemplo, precisamos negociar preços, o tempo de viabilidade do projeto, devemos optar entre uma diversidade de situações e interesses, pois se há mais de uma pessoa envolvida, devem chegar a um denominador comum para a escolha dos termos da negociação.

Negociar envolve comunicação, pois requer das pessoas a busca de uma decisão comum.

13.2 Comunicação

O acordo decorrente da negociação pressupõe a existência de afinidades, a existência de uma base comum de interesses que aproxima e leva as pessoas a conversarem. O diálogo pode ser considerado como o elemento que gera e produz como produto final a própria negociação.

O processo da negociação gera movimento, onde os negociadores (parte e contraparte) se mobilizam das posições iniciais, que geralmente são opostas, encaminhando-se para um acordo. Mas para se chegar a este acordo é inevitável que ocorram situações de barganha, coerção e desentendimentos, até finalizar num compromisso.

Desde que nascemos estamos a negociar. O bebê ao chorar está negociando com seus pais. Ele está dizendo que precisa de atenção, está tentando se comunicar para informar suas necessidades físicas e emocionais. Depois de crescido o ser humano passa a negociar outros interesses: dinheiro, *status*, privilégios, promoções, partilha de bens, etc.

O que ocorre ao longo do processo de negociação é a ação direta da dialética de interesses.

A dialética tem significado de diálogo. Basicamente é a junção de ideias e não a sobreposição de interesses de uma pessoa ou ideia sobre a da outra.

É a soma de interesses, ou seja, deve-se conversar até se ter claro que da parte podem ser compatíveis com a da contraparte. São poucas pessoas que aplicam no seu cotidiano a prática de buscar o consenso, a procura de novos parâmetros com base nas ideias em comum ou na soma de interesses.

E quem não tem prática em negociação pode se tornar um bom negociador? Claro que sim! O importante é praticar, a pessoa vai aprendendo de forma empírica e assertiva. Mas, o que poderia suscitar uma negociação no âmbito organizacional? Ela pode ser decorrente de definições de funções, objetivos, responsabilidades, resultados, mudanças, conflitos, etc. Tudo pode suscitar negociações. As pessoas são flexíveis? Estão à procura de um consenso? Sabem aplicar a dialética nas situações rotineiras? Ou se busca apenas a imposição de valores?

Para Lewicki *et al* (2002, p. 19) algumas características comuns a todas as situações de negociação podem ser apresentadas:

- existem duas ou mais partes – isto é, dois ou mais indivíduos, grupos ou organizações.
- há sempre um conflito de interesses entre duas ou mais partes – isto é, o que um quer não é necessariamente o que o outro quer.

- as partes negociam porque imaginam que podem fazer uso de algum tipo de influência para, deste modo, mais do que simplesmente se contentarem com o que o outro lado lhes dará voluntariamente ou permitirá que seja seu.
- as partes, pelo menos momentaneamente, preferem tentar chegar a um acordo a estabelecer a luta aberta, permitir a desistência de um dos lados, o permanente rompimento de relações, ou levar sua disputa para uma autoridade superior decidi-la.
- quando negociamos, esperamos dar e receber. Esperamos que ambos os lados modifiquem ou cedam de algum modo seus objetivos iniciais, seus pedidos ou demandas.

Estas características são bem pontuadas pelo autor e uma delas ou uma somatória delas vai ocorrer durante o processo. A negociação sempre vai abranger fatores tangíveis e intangíveis. Fatores tangíveis são mais fáceis de serem observados e negociados. Há, fundamentalmente, características mensuráveis, quantificáveis, palpáveis, como por exemplo: negociar preços, prazos, condições de entrega, rentabilidade, termos de acordo... Fica muito claro para parte e contraparte o que está em jogo, as necessidades ou interesses. O contrário ocorre na negociação que envolve fatores intangíveis, ou seja, o que não pode ser visualizado ou quantificável: afetos, valores, crenças, confiança, credibilidade, honestidade... Os envolvidos na negociação devem acreditar que os fatores intangíveis irão vigorar ao longo de todo o processo.

Martinelli e Almeida (1998, p. 24) apontam a existência de três variáveis básicas no transcorrer de uma negociação. Os autores afirmam que qualquer que seja o objetivo da negociação estas variáveis podem ocorrer de forma interligada, mas as três sempre estão relacionadas entre si. Ainda segundo os autores:

Essas variáveis surgem do contato com as pessoas, do aprendizado de situações vivenciadas, do aproveitamento de oportunidades, enfim, surgem no dia a dia de qualquer indivíduo, cabendo a este detectar tais variáveis, explorando-as devidamente.

As três variáveis básicas que condicionam este processo são o poder, o tempo e a informação.

A primeira variável é o **poder**. Palavra que transmite ideia de superioridade, controle, força, autoridade, ou seja, direito sobre outros. A parte que apresen-

tar mais poder no processo de negociação sempre levará vantagens tangíveis ou intangíveis ao longo do processo. Se uma das partes é hierarquicamente superior a outra, ela poderá negociar termos mais próximos do seu interesse e desconsiderar a contraparte. Quem apresenta maior poder, barganha mais, impõe regras, busca captar melhores situações para seus negócios.

O **tempo** deve ser bem analisado, pois ele pode ser ponto de apoio e projetar o negócio de forma favorável gerando satisfação dos envolvidos, mas também, se perdemos o controle do tempo o negócio pode encruar e não avançar a contento. O tempo é definido por quem negocia. Ele gera tensão para um prazo-limite e pode cair no processo dialético, isto é, a pressa de um, necessariamente, não implica na pressa do outro e se faz necessário estabelecer um critério de acordo que satisfaça a todos os participantes da negociação. Os prazos fixados na negociação buscam evitar tumultos, conflitos e concessões desnecessárias. A credibilidade do negócio implica em manter o prazo-limite.

A **informação** é o conhecimento do contexto da negociação. Ter posse de detalhes ou particularidades que a contraparte quer esconder ou deixar fora da negociação pode fazer toda a diferença no processo em si. Esta variável está muito relacionada com o “saber ouvir”, ter a habilidade de perceber as palavras no contexto não verbal, as insatisfações expressas no olhar, na postura, na esquiva dos gestos. Um bom negociador é aquele que lê todas as formas de expressão que os envolvidos têm quando querem informar algo.

Não há como definir quais variáveis serão utilizadas nas negociações, mas é importante que os negociadores se preparem para saber qual o momento mais adequado para utilizá-las.

Negociar é uma arte!

Alguns autores buscam caracterizar um perfil de negociador. Acredito que é importante o negociador ter algumas características, mas um perfil específico é muito incerto definir, pois não há receita, cada negociação tem suas particularidades. Mas se podemos apresentar um perfil não se pode deixar de caracterizar o negociador como a pessoa que é flexível, paciente, responsável, empático, imparcial, comunicativo, experiente, confiável, honesto, autoconfiante... Aspectos, todos, muito positivos e éticos. Claro que a forma que as partes usarão para a resolução da negociação está diretamente relacionada com o as características dos negociadores. Não há como algum autor prescrever uma **receita ideal** ou de **sucesso**, criar um manual de *coisas corretas e coisas que não se deve fazer* durante as negociações. O bom senso, a força da situação, os ga-



Leia o texto: **Negociação** de Armando Vernaglia Jr. Disponível no site: <http://blog.armando.fot.br/2007/11/15/negociacao/>

O texto é pequeno, mas trata sobre as etapas de uma negociação e o autor enfatiza a importância do preparo destas etapas para que a negociação possa ser promissora.



Aula 14 - Negociação II

Nesta aula, continuamos a apresentar o tema negociação. Vamos conhecer as interdependências que se estabelecem durante o processo e por que elas ocorrem. Também, serão analisados alguns perfis de negociadores, pois cada autor traz uma nomenclatura o que torna a caracterização bem variada. O importante é saber que estes perfis se mesclam e para cada negociação há a necessidade de planejar estratégias de acordo com as reais necessidades de cada parte. Boa leitura!

14.1 Definições

Voltando ao tema da aula anterior, vamos trazer mais algumas definições do conceito **negociação**. Para Cohen e Fink (2003, p. 13) “negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”. Robbins (2002, p. 277) apresenta o conceito como “um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. “Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem.” (MELLO, 2003, p. 38).

Nierenberg *apud* Martinelli e Almeida(1998, p. 19) afirma que “a negociação depende da informação, visto que ela ocorre entre indivíduos que agem tanto por si mesmo quanto como representantes de grupos organizados”. E neste sentido o autor quer correlacionar os processos de negociação como um elemento do comportamento humano.

Se buscarmos mais alguns conceitos do termo negociação iremos verificar que algumas palavras sempre estão presentes, como por exemplo, comunicação, relacionamento humano, interação, afinidades, interesses, comportamento, propósito, resolução de conflitos, etc. Analisando estes termos pertinentes ao conceito, fica claro que os autores procuram apresentar a palavra negociação como uma ação inerente ao ser humano. Se o indivíduo já apresenta esta competência, qualquer outro fator pode facilitar e torná-lo um empreendedor de sucesso. Caso isso não ocorra, a pessoa terá que desenvolver algumas habilidades que capacitem o profissional a melhorar seu desempenho.



Institutos britânicos elegem as características e atitudes que o negociador pode aprender. Leia a reportagem: negociar não é uma arte, disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/revista/common/0,,emi125314-16366,00-negociar+nao+e+uma+arte.html>

Depois de ler e escrever, negociar é a habilidade mais importante para se tornar bem-sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios. (POLLAN; LEVINE *apud* MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 20)



Segundo Albrecht o processo de negociação não é similar a todas as pessoas.
Para saber mais leia o livro:
Agregando valor à negociação,
editora Makrom books, 1995.

A ênfase dos autores é muito expressiva, pois como se poderia sobreviver na sociedade e crescer profissionalmente se não se fizer uso da negociação? Clientes negociam preço, prazo, data de entrega; colaboradores negociam férias, aumento salarial, folga em recessos; alunos negociam faltas, notas; filhos negociam horário de deitar, saídas com o automóvel dos pais, tempo de permanência no computador, etc. Há muitas situações do cotidiano onde se não houver negociação, não há relação de troca. O ser humano se constitui na relação com o outro e, sendo assim, não há como não negociar algo com alguém em algum momento.

As características das partes durante o processo de negociação tende a cair na subjetividade das pessoas, ou seja, cada qual irá negociar conforme suas habilidades, e o fracasso ou ineficácia será o resultado das inabilidades, dificuldades ou divergências estabelecidas e encontradas ao longo da negociação.

14.2 Etapas de negociação

Para uma negociação “ter mais chances” de gerar um acordo, é preciso seguir algumas etapas. Gil (2006) apresenta alguns mecanismos que auxiliam neste processo. O primeiro deles é o **Planejamento**, nunca se deve ir ao encontro da contraparte sem ter claro:

- qual o objetivo do negócio?
- quais margens de negociação podem ser oferecidas, ou seja, haverá concessão ou barganha? O quanto pretendo ceder neste processo?
- quais os interesses, expectativas ou necessidades da contraparte?

Hipóteses devem ser formuladas acerca do comportamento da contraparte.

É importante preparar o ambiente físico para o encontro: sala, materiais, café, água... Esses são alguns quesitos que tornam o encontro mais amigável favorecendo a viabilidade do negócio. É uma forma de quebrar o gelo, de deixar a contraparte mais a vontade e reduzir as tensões e possíveis conflitos.

Após o **Planejamento**, segue-se o mecanismo do **Confronto**. É justamente a etapa crucial da negociação. As propostas são apresentadas e exigem rapidez

de raciocínio, pensamento lógico, criatividade e ações que não suscitem dúvidas sobre o que foi planejado para a negociação. Uma boa oratória, flexibilidade, atenção para os comportamentos não verbais são pontos a serem analisados no discurso da negociação. Provavelmente, haja a necessidade de se fazer contrapropostas, barganhar, ou até coagir a contraparte em termos das variáveis básicas como tempo, poder e informação. O transcorrer do confronto vai definir se a negociação vai ocorrer ou não.

Uma vez realizada a negociação é preciso se fazer a **Avaliação** do processo, ou seja, fazer um balanço entre o previsto e o realizado. O que foi planejado efetivamente ocorreu na totalidade? Ou houve alterações de pontos? Algum aspecto do ambiente prejudicou a negociação? Qual a interdependência estabelecida? Todos ganharam ou apenas uma das partes saiu com vantagens? A pergunta final da negociação pode ser definida como: “valeu a pena fazer o negócio?”

Para todos estes questionamentos Mello (2003), Lewicki (2002), Martinelli e Almeida (1998) entre outros autores, afirmam que ao final do processo da negociação se estabelecem duas formas de **interdependência**: a **ganha-ganha** e a **ganha-perde**. A primeira deixa claro que a negociação somente pode ser concluída quando todos os participantes do processo levam alguma forma de vantagem: ganho real em dinheiro, *status*, ganhos secundários, destaque na mídia, credibilidade, etc. A vantagem é definida pelos negociadores, se o interesse visa somente o lucro em si, ou se pode ter outros objetivos mais intangíveis. Para Albrecht (1995), as negociações sempre deveriam, todas sem exceção, buscar a interdependência ganha-ganha ou não deveriam ser realizadas. Para este autor, onde não há um ganho coletivo das partes não há como se estabelecer uma partilha, harmonia ou mesmo se criar uma relação recíproca de interesses. O ideal seria desenvolver padrões de credibilidade e confiança somente através do respeito, flexibilidade, empatia, assertividade para ambos os lados ou para todos os participantes.

No mundo dos negócios é muito comum ocorrer a interdependência ganha-perde, ou seja, alguém sai levando vantagem sobre outro. Nesse modelo de interdependência, não se deve ter sentimentos éticos de consideração ao menor poder da contraparte, e ambas podem jogar com as informações paralelas e estabelecer alguma forma de estar “acima do outro”, ter maiores ganhos, custe o que custar, doa a quem doer. O objetivo maior está em estabelecer alguma relevância no relacionamento com a contraparte.



Os autores Dasí e Martínez caracterizam os negociadores como auditivos e visuais, para saber mais sobre o assunto leia o livro: **Técnicas de Negociación: um método practico**. Esic: Madrid, 2001.



Leia o livro **Negociação e solução de conflitos** do autor Martinelli, D. P., 1998: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. Os autores abordam o tema de negociação e conflitos com muita propriedade. Há muitos exemplos de que você pode se valer para uma palestra ou discussão na sua equipe de trabalho.
http://www.editoraatlas.com.br/Atlas/webapp/detalhes_produto.aspx?prd_des_ean13=9788522419579

Assista ao filme: **A Negociação** de 1998.

Em Chicago, Danny Roman (Samuel L. Jackson) um policial especialista em lidar com sequestradores, quando os reféns têm risco eminente de vida. Mas a situação se inverte quando seu parceiro é assassinado e ele se torna o principal suspeito.



Acesse o site:

<http://www.artigonal.com/article-tags/negocia%C3%A7%C3%A3o>

Lá você encontra uma série de outros links com diversos textos sobre negociação. Escolha o texto que mais te interessa e boa leitura!

A negociação envolve muitos aspectos que tangem as características das pessoas que estão negociando: fatores externos do ambiente, uso direto ou indireto das variáveis de tempo, poder e informação, habilidades pessoais, etc. O que todos os autores deixam claro é que não há como não enfrentar, em algum momento da carreira profissional, uma negociação. Ter em mente que este processo é uma questão de prática, de que não se pode fugir ou adiar por muito tempo uma decisão é fundamental para a melhoria das relações interpessoais nos ambientes de trabalho. Na hora que estiver negociando, lembre-se: qual seu objetivo primordial nesta relação; qual interdependência você está buscando e, fatalmente, você mesmo já vai determinar o seu estilo de negociador.

Resumo

Nessa aula, aprendemos a correlação dos processos de negociação como o relacionamento humano, interação, afinidades, interesses, comportamento, propósito e a resolução de conflitos. Definimos os perfis ou tipos de negociadores e suas características mais marcantes, e a necessidade de mesclar os perfis dos negociadores em decorrência de aspectos como as características da contraparte, o momento vivido e o tempo disponibilizado para o processo em si. Portanto, aprendemos o significado e a aplicabilidade das variáveis básicas da negociação, e as interdependências das etapas estabelecidas ao longo do processo.

Aula 15 - Motivação I

Nesta aula, vamos estudar a motivação e as teorias que estudam este tema. Claro que a motivação é subjetiva, ou seja, o que motiva um indivíduo, necessariamente não motiva outro, mas para os ambientes de trabalho os autores buscam estabelecer alguns parâmetros que estabelecem níveis motivacionais, e como estes níveis podem ser potencializados. Sabemos que quando há motivação para o que está sendo executado, a produtividade é muito maior. Procure observar, ao longo deste capítulo, como a cultura organizacional pode atuar como um forte agente na promoção da motivação. Bom estudo!

15.1 Fatores motivacionais

Sempre que o tema versar sobre pessoas, o fator motivacional estará em pauta, pois programas motivacionais compõem o cotidiano do setor de gestão de pessoas.

A questão maior sempre fica: o que motiva uma pessoa? Posso usar diferentes elementos ou ações e com isso conseguirei motivar a todos?

Há muitas décadas, os autores das áreas da sociologia, psicologia, administração pesquisam muito o tema sem obter uma resposta precisa. Já descobriram aspectos motivacionais extrínsecos e intrínsecos dos indivíduos, mas não há como tabelar e generalizar, pois o que motiva uma pessoa, não necessariamente, irá motivar a outra, mesmo que trabalhe no mesmo setor com as mesmas funções.

Outra grande questão é: quem deve motivar as pessoas? O gestor? A empresa? O próprio funcionário deve buscar elementos que o motivem?

Parece que quanto mais nos perguntamos mais dúvidas aparecem e as respostas se perdem ou se confundem.

Para Spector (2010, p. 198), a motivação é descrita como "um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Ela tem a ver com direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo."

O autor delimita que a direção é a escolha do comportamento que motiva o indivíduo; a intensidade se refere ao esforço e empenho na realização do objetivo; e a persistência é o engajamento constante, não deixando que o tempo ou outros fatores externos desviem da meta.

Há muitas teorias motivacionais no trabalho. Podemos comentar sobre:

- 1. Teoria das Necessidades de Maslow:** a satisfação das necessidades humanas segue uma hierarquia começando pelos aspectos fisiológicos (fome, sede, sono, sexo), passa para a segurança (abrigo, estabilidade), avança para a associação (pertencer a um grupo, filiação), a autoestima (sentir-se bem pessoal e profissionalmente, identificar-se com o que faz), e finalmente, a autorrealização (consolidação das metas almeçadas). O elemento motivador segue estas etapas, e ao final o indivíduo cria novas necessidades motivacionais, e o processo se reinicia.
- 2. Teoria ERC ou de Alderfer:** teoria que busca suprir algumas deficiências na hierarquia de Maslow. Aqui há somente três níveis de necessidades: existência (objetos materiais), relacionamento (relações interpessoais) e crescimento (criatividade e produtividade interna ou no ambiente).
- 3. Teoria dos dois fatores ou de Herzberg:** a motivação é resultado do trabalho em si e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. Há duas categorias. A primeira são os fatores higiênicos (salário, relacionamento no trabalho, políticas internas, chefia), e a segunda categoria se refere aos fatores de motivação (realização, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do trabalho em si).
- 4. Teoria do reforço:** visão comportamentalista onde a motivação se associa com recompensas ou reforços dados ao indivíduo após a realização de uma tarefa. A recompensa pode ser tangível (dinheiro, promoção, viagem, prêmios) ou intangível (reconhecimento, elogio).
- 5. Teoria da expectativa:** explica que as recompensas levam a determinados comportamentos, focando os processos cognitivos interiores que levam à motivação do indivíduo. A expectativa é a probabilidade subjetiva que uma pessoa tem sobre sua capacidade de adotar um tipo de comportamento. Se o resultado almejado é importante a pessoa se empenha para alcançá-lo.

6. **Teoria da autoeficácia:** afirma que a motivação está relacionada com a crença sobre o quanto o indivíduo pode ser eficiente. É a autoimagem sobre a própria competência.
7. **Teoria da equidade de Adams:** as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas suas relações com outras pessoas e com as organizações. Quando há injustiças é desencadeado um processo inverso, de desmotivação.
8. **Teoria da fixação de metas:** o comportamento é motivado pelas intenções e objetivos das pessoas, que podem estar diretamente relacionados a comportamentos específicos. A meta é o desejo e para tê-lo não se medem esforços.
9. **Teoria da ação:** a motivação para o trabalho se concentra no comportamento orientado para os objetivos chamados de ações. O foco está nas ações em si e nos processos que levam a essas ações a atingirem a meta do indivíduo ou do setor.

Pode-se observar que o que não falta são teorias administrativas ou da área da psicologia que busquem explicar a motivação.

15.2 Gestão participativa

Mas como o gestor irá envolver os funcionários? Se cada pessoa tem a sua auto-motivação, como motivar a todos com tanta diversidade de desejos? Há como controlar com precisão os fatores externos que motivam as pessoas? E como defini-los?

Robbins (2002) propõe a **Gestão Participativa** onde a ideia motivadora central visa convidar as pessoas a participarem do processo decisório mediante grupos de representantes. As decisões e metas não seriam impostas, e sim dialogadas buscando agregar interesses da empresa, do setor e dos funcionários.

As empresas estão atentas à necessidade de manter a motivação dos funcionários, para que a produtividade também permaneça alta. Há, também os funcionários terceirizados, temporários, executivos, auxiliares, os que executam tarefas repetitivas, todos buscam desenvolver sua atividade laborativa e com qualidade, e não devem ser esquecidos.

Aula 16 - Motivação II

Nesta aula, continuamos a conversar sobre aspectos motivacionais nas organizações. Vamos abordar a crítica como elemento motivacional. Mas como ser feito isso? Deve envolver situações de aprendizagem onde a pessoa perceba suas falhas, mas também possa ter parâmetros do que deve ser melhorado e aprimorado. Caso contrário, a crítica perde bastante do seu objetivo e torna-se apenas uma ação desmotivacional. Boa leitura!

16.1 Críticas no âmbito organizacional

Ninguém gosta de receber uma crítica. Quem criticou usou de argumentos que observaram a técnica ou aspectos pessoais?

O dicionário especifica crítica como arte ou faculdade de julgar, apreciação minuciosa, critério, censura, condenação, apreciação desfavorável. Adjetivos todos que se voltam mais para um aspecto negativo, como algo ruim que alguém determina de outro.

A todo o momento há pessoas criticando outras: a roupa, o cabelo, o modo de falar, de executar uma tarefa, se de reportar à chefia ou aos colegas, o atraso, a distração, etc. Raro mesmo é encontrar a crítica construtiva, alguém dizer o que está errado, e após esta explanação sobre a discordância, tecer um comentário de ajuda, de estímulo, mostrar qual o caminho correto a seguir.

Estabelecer no âmbito organizacional a concepção de que a crítica tem valor positivo para a melhoria das tarefas e dos relacionamentos requer tempo e prática. O **staff** da empresa pode ser o exemplo: chefias orientadas para oferecer o *feedback*, ou seja, o retorno do que foi executado, de maneira a instigar o funcionário a se questionar do por que de seu erro ou inabilidade. Apenas dizer que está errado, não apontando os locais do erro é a crítica pela crítica e tende a ter características pouco construtivas.

Ensinar a forma correta de fazer ou de refazer a tarefa, assinalando os pontos fracos e as reais melhorias é o processo da crítica construtiva. Para tal é necessário o que já se comentou: flexibilidade de modelos mentais, visão compartilhada do conhecimento, e um incansável comportamento de ensinagem. Pode-se definir ensinagem como a ação do querer ensinar, de estar disposto a repassar ao outro o que se sabe.

A-Z

Staff:

Termo em inglês que significa: quadro dos dirigentes de uma empresa, de um organismo. Grupo de pessoas que assessoram um dirigente, um político etc. Grupo de pessoas que trabalham em conjunto; pessoal: staff médico

Na atual administração é o exemplo do gestor mediador, das relações sinérgicas nos ambientes de trabalho, na ação de cooperação ou empática.

Goleman (1995) reitera a importância da ensinagem através do que ele chama de *crítica habilidosa* e descreve-a como o enfoque no que a pessoa fez e pode fazer, em vez de ser um comentário voltado apenas para o trabalho malfeito.

O uso do elogio nos ambientes de trabalho é a ação motivacional mais eficaz.

E se este elogio for seguido de uma descrição pontual ou específica do que está bom, a pessoa terá maior clareza e confiança de seus comportamentos.

A-Z

Estigmas:

Marca. Sinal. O conceito atual é mais amplo; considera-se estigmatizante qualquer característica, não necessariamente física ou visível, que não se harmoniza com o quadro de expectativas sociais acerca de determinado indivíduo.



Para saber mais sobre estigmas acesse: [http://www.infopedia.pt/\\$estigma-\(sociologia\)](http://www.infopedia.pt/$estigma-(sociologia))

O comentário crítico, geralmente, está impregnado de **estigmas** e preconceitos. Inabilidades pessoais no trato com o outro ou a dificuldade que algumas pessoas têm de aceitar ou lidar com o diferente, acabam, muitas vezes, de forma inconsciente, sendo expressas de maneira maldosa, pejorativa, sarcástica, agregando sempre um valor negativo.

Se este padrão for vigente e prolongado a tendência é que os conflitos se acirrem no setor. A indisposição, a indiferença e a individualidade tendem a se sobressair, pois há pouca empatia no local.

Goleman (1995) sugere algumas ações que concentram atitudes mais conciliadoras como oferecer uma solução indicando a maneira de resolução, incluindo sugestões e cuidados a serem tomados; acrescentar o elogio como forma de retorno às solicitações; ser mais sensível, usar mais da empatia, reduzindo o ressentimento, defensividade e distanciamento; oportunizar as situações problemas como meio de enriquecimento das relações interpessoais.

A diversidade está presente em todas as situações, pois cada pessoa guarda a sua história única.



<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/interthesis/article/viewFile/889/711>
Leia o texto de Selvino J. Assmann e Nei Antonio Nunes: Michael Foucault e a Genealogia como crítica do presente. O artigo procura analisar a crítica à modernidade expressa na genealogia foucaultiana.

Generalizar ou desconsiderar este fator não corrobora com a melhoria das relações. É preciso investir no respeito, confiança mútua, reconhecimento, aproximação, eliminação das emoções negativas e valorização das positivas, este é o grande desafio para os profissionais deste novo século.

As relações trabalhistas não podem mais estar calcadas apenas na produtividade, assiduidade, pontualidade, conhecimento técnico ou tecnológico.



Aula 17 - Inteligência emocional

Nesta aula, avançamos para a abordagem da inteligência emocional. Esta habilidade tem sido muito requisitada nos ambientes de trabalho, pois exige da pessoa alguns parâmetros que envolvem controle, motivação, paciência, empatia, sinergia entre outros aspectos. Pode-se afirmar que todos têm em diferentes níveis algum grau de inteligência emocional, mas isso não exige uma pessoa de cometer um ato agressivo ou de descontrole no trabalho. Sabe-se hoje que a inteligência emocional é tão importante quanto o grau de conhecimento técnico, tecnológico ou de fluência em idiomas. Vamos então conhecer melhor o que é a inteligência emocional? Boa aprendizagem!

17.1 Definição de perfil emocional

Se você já participou de um processo seletivo para a iniciativa privada ou para um concurso público já deve ter pensado sobre os critérios estabelecidos que são ponderados para selecionar pessoas.

Há sempre as provas de conhecimento geral (matemática, português, lógica), as avaliações específicas (idiomas, informática ou alguma determinada habilidade para a função), e as tão temidas avaliações projetivas ou mesmo as dinâmicas de grupo. Estas duas últimas buscam investigar se o candidato apresenta perfil emocional para o cargo.

Mas o que vem a ser: perfil emocional para um cargo? Não basta apresentar habilidades cognitivas e técnicas que demonstrem a eficácia do candidato para o cargo?

A resposta é não. Hoje os profissionais de Gestão de Pessoas compreendem que só é possível estabelecer um clima organizacional harmonioso mediante a capacidade de interação das pessoas. Esta capacidade é denominada de Inteligência Emocional (IE) ou Quociente Emocional.

O psicólogo americano Daniel Goleman (1995) descreve em seu livro algumas formas das pessoas se tornarem “mais inteligentes emocionalmente”. Não se trata de nenhuma receita de medidas corretas para você se tornar um *expert* emocionalmente.

Inteligência emocional é muito mais do que isso: é estabelecer a arte da boa convivência com o outro.

Temos, então, uma situação complexa: como aceitar as diferenças do outro? Opiniões, comportamentos, gostos musicais, entre tantas outras trocas que fazemos ao conviver com outras pessoas?

Qual o impacto que as emoções representam nos ambientes de trabalho? É possível separar o racional do emocional sem perder a sinergia?

Oliveira (1997) acredita que as organizações não podem estar à parte do universo emocional. A frase da chefia: “deixe seus problemas em casa, não os traga para o trabalho”, ou “não misture sua vida particular com a profissional”. Estas são considerações feitas por gestores que pouco entendem do aspecto humano, e de como este aspecto interfere negativamente quando não considerado.

Para o autor (1997, p. 36), “é preciso lembrar que o aparecimento do fenômeno humano se deu por uma transformação nas relações emocionais”. Não há como proibir por muito tempo que as emoções sejam expressas nos diferentes ambientes.

Moscovici (1999, p. 13) lamenta que “o objetivo final da empresa ainda não é a felicidade do homem, mas o seu lucro maior”, com isso a autora quer dizer que, os aspectos técnicos e tecnológicos são considerados antes das pessoas e que muitos gestores não conseguem ponderar as emoções nos ambientes de trabalho por diversos motivos. Talvez, em decorrência deles mesmos não saberem lidar com este contexto, ou não há espaço na cultura organizacional, ou há dificuldades em aceitar mudanças.

Goleman (1995) afirma que a inteligência emocional é uma capacidade adquirida, calcada nas emoções, e que resulta num desempenho eficaz no mercado, podendo também ser expresso como Competência Emocional, e para tal, sugere a necessidade de desenvolver algumas habilidades práticas fundamentais:

- a) **Auto-percepção** ou **auto-consciência**: instinto, intuição, reflexão.
- b) **Autorregulação** ou **gerenciamento de emoções**: auto-controle dos impulsos destrutivos; foca na realidade. Aprender a dizer não e ser consciencioso.

- c) **Motivação:** vontade de melhorar, de crescer, de evoluir ou de realizar algo.
- d) **Empatia:** capacidade de sentir e perceber como as pessoas se sentem, colocar-se no lugar do outro, saber ouvir mais do que falar.
- e) **Habilidade social:** aptidão natural para os relacionamentos, capacidade de resolver conflitos, habilidades de comunicação e persuasão, noção de equidade.

Não há como prescrever um roteiro ou padrão que ao ser seguido irá tornar o indivíduo mais equilibrado e, portanto, mais inteligente emocionalmente. O que o autor especifica é que as pessoas possuem duas mentes: uma que sente, e outra que pensa. “A mente racional não decide que emoções devemos ter, o que ela pode fazer é controlar o curso dessas reações”. (GOLEMAN, 1995, p. 105). De primeira instância o indivíduo sente a emoção através dos impulsos nervosos que levam os estímulos do meio externo ao cérebro. Ao processar a informação, o cérebro processa também as emoções.

Nós temos memória emocional e não apenas cognitiva!

Quando a pessoa lembra fatos da infância, de alguns momentos bons que conviveu ao lado de outro, é possível “voltar ao passado” de forma figurativa e relembrar as emoções sentidas: medo, tristeza, raiva, ciúmes, alegria. Como muitas vezes as emoções são atemporais, o cérebro pode reviver uma emoção mesmo depois de muito tempo, e então é possível reagir no presente como se fosse passado.

Já comentamos sobre a importância do aspecto afetivo no desenvolvimento humano. Então, é preciso reafirmar que o quociente intelectual (QI) é tão importante quanto o emocional (IE).

Um não deve ser superior ao outro, mas estar em equilíbrio:mente e corpo.

O ser humano não pode ser dividido, como queria o filósofo e matemático francês René Descartes (1596 – 1650), em ser pensante (**mente**) e ser extensa (**corpo**), deve contemplar a afetividade, sentimentos e emoções, pois muito das relações interpessoais são ponderadas por este viés emocional. As duas mentes devem operar em estreita harmonia na maior parte do tempo, entrelaçando conhecimento e emoção, afeto e razão, indivíduo e coletivo.

As pessoas que apresentam dificuldades para estabelecer equilíbrio em sua vida emocional acabam apresentando dificuldades na capacidade de concentração e atenção no trabalho. Há redução do raciocínio lógico, da percepção do todo, dificuldade de comunicação clara e objetiva porque o foco está direcionado para o emocional.

Gardner (1994) outro pesquisador americano dos processos cognitivos especifica que todos os indivíduos apresentam inteligências múltiplas, ou seja, cada um tem um potencial mais aprimorado do que outro. O autor (1994, p. 46) descreve a inteligência como “competência intelectual humana que apresenta um conjunto de habilidades de resolução de problemas – capacitando o indivíduo a resolver problemas ou dificuldades genuínos que ele encontra e, quando adequado, a criar um produto eficaz – e deve também apresentar o potencial para encontrar ou criar problemas.”

As inteligências descritas por Gardner (1994) são: linguística, musical, lógica, matemática, espacial, corporal-cinestésica e pessoal.



Leia o artigo sobre o que é cartesianismo de Robson Stigar, disponível no site: <http://www.artigonal.com/ciencia-artigos/o-que-e-cartesianismo-705720.html> o texto explica a origem do termo e a influência que René Descartes teve para as ciências.



Leia o livro de Daniel Goleman, **Inteligência emocional**, da Editora Objetiva. O livro é extenso, mas rico em exemplos e comentários voltados para o contexto pessoal e profissional. [http://www.sebodomessias.com.br/loja/\(S\(xo2cnj55j0tzxu553b5k2n3m\)\)/detalheproduto.aspx?idItem=6932](http://www.sebodomessias.com.br/loja/(S(xo2cnj55j0tzxu553b5k2n3m))/detalheproduto.aspx?idItem=6932)

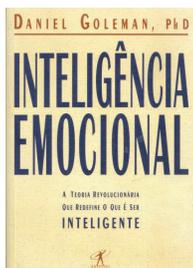


Figura 17.1: Teoria de Gardner

Fonte: <http://www.pedagogiaaopedaletra.com/>

Todas as pessoas apresentam todas elas, porém, conforme a necessidade ou dificuldade desenvolvem ou exploram algumas mais do que outras.

As teorias destes dois autores, Gardner e Goleman, se complementam, pois a inteligência emocional, também compõe as inteligências múltiplas. Intelecto e emoções podem ser compartilhados e assim fazer o diferencial competitivo no mercado de trabalho.

A gestão das relações humanas solicita dos profissionais que estão no mercado de trabalho maior habilidade e conhecimento em “como lidar com as emoções nos ambientes organizacionais”. Isto não diz respeito somente aos gestores, mas a todos os cargos. Nas relações horizontais, ou seja, de mesmo grau hierárquico, a inteligência pode ser estabelecida por meio do respeito mútuo, comunicação não agressiva e empatia.

Não há pessoas melhores ou piores profissionalmente. Há, somente, diferenças individuais que acabam, muitas vezes, atrapalhando o bom andamento no ambiente de trabalho.

Resumo

Nessa aula, aprendemos o conceito teórico da inteligência emocional e sua aplicabilidade. Evidenciamos as habilidades necessárias a serem desenvolvidas para ampliar o potencial da inteligência emocional e a relação direta dos fatores cognitivos, emocionais e físicos que os indivíduos apresentam. Definimos o conceito das diferentes inteligências múltiplas, seus principais aspectos e a correlação que guardam entre si, bem como a necessidade de desenvolver as diferentes inteligências (múltiplas e emocional) nos ambientes de trabalho para gerar crescimento pessoal e profissional.

Anotações



Leia o texto disponível no site:
<http://www.homemdemello.com.br/psicologia/intelmult.html>

O tema do texto é: **A Teoria das inteligências múltiplas e suas implicações para a educação** de Maria Clara S. Salgado Gama. Como os espaços empresariais também são apropriados para o desenvolvimento profissional, analisar as inteligências múltiplas sobre o prisma da educação é um viés instigante. Procure associar o conteúdo apresentado à situações vivenciadas em sua empresa.

Acesse o site da **Associação Brasileira de Estudos das Inteligências Múltiplas e Emocional - ABRAE**:
<http://www.abrae.com.br/acervo/index4.htm>

Você vai encontrar uma série de pequenos textos que abordam temas muito interessantes como: sono, depressão, Alzheimer, terceira idade... Veja qual deles mais lhe interessa e discuta com seus colegas os principais tópicos.

Há, também, entrevistas com Piaget, Goleman, Gardner, Freud e outros pesquisadores na área do desenvolvimento das inteligências.



Aula 18 - Emoções no contexto organizacional

Nesta aula, continuamos a analisar as emoções e sua importância dentro das empresas. Vamos apresentar o conceito de emoções e descobrir por que elas são tão difíceis de ser gerenciadas. Como já estudado em capítulo anterior, a empresa é sim local para realizar a aprendizagem da melhoria do conhecimento técnico do profissional, mas também podemos ampliar esta visão e afirmar que a empresa pode favorecer a expressão das emoções, criando formas de relacionamento e de integração entre as pessoas. Boa leitura!

18.1 Gerência das emoções

O contexto empresarial tende a priorizar os elementos mais voltados para a razão: a memória, a linguagem, o raciocínio lógico, indutivo, dedutivo, abstrato, espacial. Os conhecimentos que não se pode apalpar ou medir, ou seja, intangíveis, são considerados capital intelectual.

Para Chiavenato (2009, p. 134):

O conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento. Conhecimento é informação estruturada e com significado e que tem valor ou que agrega valor para a organização. Conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e as novas formas de interação humana.

Uma empresa bem-sucedida busca selecionar candidatos que apresentem *know-how*, isto é, pessoas que tenham conhecimentos e habilidades físicas para produzir ações que viabilizem as metas, que otimizem os recursos e o tempo disponibilizado para a produção do bem ou da prestação do serviço.

Fleury e Oliveira Jr. (2002) comentam sobre a necessidade das empresas captarem pessoas que também saibam articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência, isto é, que apresentem *know-why*.

É importante saber executar, como também ter uma visão de planejamento, de longo prazo, de busca das soluções e não somente de espera da resolução por uma terceira pessoa.

Investimentos na área operacional, em tecnologia de ponta, em treinamentos técnicos, capacitação para operar novos *softwares* são muito valorizados por grande parte dos executivos.

Pondere, agora, sobre exatamente o oposto: investimentos em programas que visem à sensibilização das pessoas para aspectos éticos, emocionais, afetivos, melhoria nas relações pessoais ou de integração de culturas, nem sempre são fatores considerados de relevância e que valham recursos financeiros e investimentos constantes.

França e Rodrigues (1999) apresentam a subjetividade humana formada pela inter-relação de três dimensões: biológica, psicológica e social. Esta tríade constitui a história do indivíduo.

O ser humano é a soma de muitas partes: cabeça, tronco, membros, razão, emoção, intuição.

Exatamente por isso que a falta de homeostase, isto é, de equilíbrio entre estas partes, acaba por desencadear ou agravar processos de somatização levando ao adoecimento corporal e mental.



Hipócrates (460 – 377 a.C.), Pai da Medicina, aprimorou os estudos sobre a concepção de saúde através dos quatro elementos afetados pela força vital e que se transfundem em humores ou fluidos vitais depois de assimilados e absorvidos pelo corpo. Estes fluidos seriam: sangue, fleuma, bile negra e bile amarela. Para saber mais sobre Hipócrates acesse: <http://www.infoescola.com/biografias/hipocrates/>

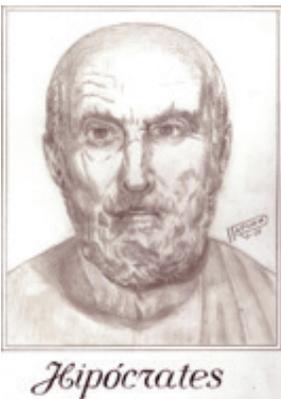


Figura 18.1: Hipócrates
Fonte: <http://irapuanbarbariz.vilabol.uol.com.br/>

18.2 Papel das emoções

Mas qual o papel das emoções na vida das pessoas?

Para Goleman (1995), o significado da palavra emoção é mover-se, são impulsos que levam a pessoa à ação. Mas as emoções também atuam como base do desenvolvimento motor e cognitivo.

Quando alguém está passando por alguma dificuldade emocional/ afetiva há uma redução na capacidade de atenção, memória, motivação, e por consequência de produtividade.

As emoções alteram a fisiologia do organismo. O que se quer dizer com isso é que a respiração, o sono, o processo digestivo, a circulação do sangue alterando os batimentos cardíacos, o sistema imunológico, o crescimento de ossos, unhas e cabelos, o funcionamento da tireoide, a produção e excreção de enzimas, glicose e outros tantos nutrientes necessários para manter a saúde do indivíduo, podem sofrer problemas em decorrência dos aspectos emocionais.

Reyner (2005, p. 53) acrescenta que “o Ar absorvido pelos pulmões se transforma em sangue; a Água, em fleuma; a Terra (contida nos alimentos), em bile negra; e o Calor ou Fogo, em bile amarela”.

A saúde, portanto, depende do equilíbrio entre estes fluidos vitais, e o seu oposto, a doença, acontece em decorrência de qualquer desequilíbrio desta relação.

O Sistema Nervoso Autônomo (SNA) nos seres humanos apresenta duas porções denominadas de Sistema Nervoso Simpático (SNS) e Sistema Nervoso Parassimpático (SNP) cujas funções são antagônicas.

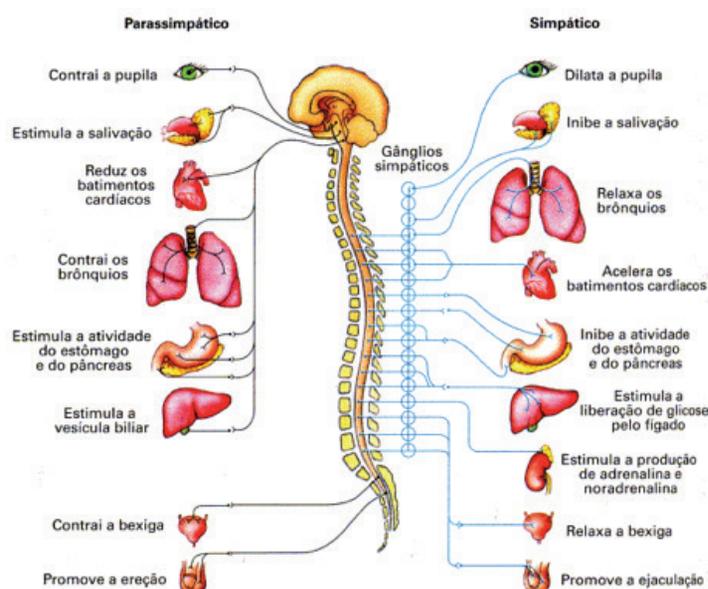


Figura 18.2: Sistema nervoso autônomo

Fonte: <http://www.afh.bio.br/>

O primeiro objetiva estimular reações que mobilizem energia que permita que o organismo responda às situações de perigo ou estresse. Este sistema acelera o coração e a tensão arterial, dilata os brônquios e retarda as contrações do trato digestivo.

O segundo é considerado como involuntário, seu funcionamento independente da vontade do indivíduo, e tem por função estimular atividades relaxantes: reduz os batimentos cardíacos e a pressão arterial.

Os estudos na área da psicossomática buscam analisar a relação entre a mente e sua interferência em quadros clínicos corporais, como também o contrário, as reações que o corpo produz na psique do indivíduo.

A Medicina Corpo-Mente ou Psiconeuroimunologia (PNI) investiga estas mesmas relações: por que e como os processos mentais afetam as funções neurológicas, hormonais e imunológicas.

A anatomia, a fisiologia e a bioquímica são três importantes áreas da medicina que contribuem na busca destas investigações.

Para Goleman (1995, p. 181) o sistema imunológico é o cérebro do corpo, como diz o cientista Francisco Varela, da École Polytechnique de Paris, definindo como o corpo se sente a si mesmo, o que faz parte dele e o que não. “As células imunológicas viajam na corrente sanguínea por todo o corpo, entrando em contato praticamente com todas as outras células. As que elas reconhecem, deixam em paz; as que não reconhecem atacam”.

Assim o autor especifica que as emoções têm caráter tóxico, ou seja, elas podem atuar de forma a contaminar, prejudicar ou interferir no lado racional (cognitivo) do indivíduo, gerando pânico, ansiedade, temores sem justificativa, depressão, TOC (Transtorno Obsessivo Compulsivo), e conseqüentemente alterar todo o quadro clínico, físico ou corporal, anteriormente descrito.

Ser inteligente emocionalmente nada mais é do que saber equacionar as emoções, isto é, nem guardá-las ou reprimi-las a ponto de prejudicar a parte somática (corporal) do organismo, tão pouco, não poder controlar a raiva, o ciúme, o medo, o amor.

Todas as emoções são importantes, não há como diferenciar emoções boas de emoções ruins.

O medo, por exemplo, é válido na medida em que garante a sobrevivência, não expondo a pessoa a perigos fortuitos, o mesmo se aplica para o amor, tido como sentimento bom, mas quando em excesso desencadeia inveja ou ciúmes tornando-se prejudicial à saúde física e mental da pessoa.

Não há como deixar de lado as emoções nos ambientes de trabalho. As pessoas trazem consigo seus desejos, paixões, angústias e inseguranças, sentimentos que podem atuar de forma negativa no setor.



Acesse o site: http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_nervoso_central
Leia o texto explicativo sobre o sistema nervoso central: sua fisiologia, anatomia e importância para o desenvolvimento da espécie humana.

Um profissional competente e sensível é justamente aquele que não abafa, esconde ou expõe as emoções de forma aleatória ironizando as emoções alheias. Ele busca usar da empatia, da habilidade de saber ouvir as palavras e expressões corporais, isto é, valoriza as relações humanas nos ambientes de trabalho.

Resumo

Nessa aula, aprendemos a importância da livre expressão das emoções nos ambientes de trabalho. Evidenciamos o diferencial competitivo individual e da equipe, na medida em que se estabelece um equilíbrio emocional pessoal e coletivo. Evidenciamos, também, as dificuldades existentes no gerenciamento das emoções dentro das corporações.

Atividades de aprendizagem

Entreviste um colega de trabalho e pergunte sobre algumas reações dele referentes a problemas do cotidiano no setor. Faça as anotações. Observe quando ocorrer a situação, se o referido colega irá ter as mesmas reações por ele descritas. Avalie se o que foi dito em um momento de tranquilidade, é similar no momento em que os problemas ocorrem. Analise as reações fisiológicas de alteração da voz, rubor, sudorese, expressões típicas das reações psicossomáticas.

Você, também, pode fazer esta mesma atividade em sua casa, avaliando suas reações, de seus familiares.



Anotações



Aula 19 - Comunicação organizacional I

Nesta aula, a comunicação é o tema principal. Não há como imaginar uma organização sem ter diferentes canais que possam garantir a sua eficácia. Claro que onde há seres humanos há ruídos de comunicação, mas o importante é buscar minimizá-los. Em termos de segurança, erros de comunicação podem levar a acidentes graves, então se faz necessário criar formas de se repassar a mensagem da maneira mais fiel possível. Boa leitura!

19.1 Canais de comunicação

A **comunicação** é um grande foco de atenção por parte das empresas, tanto de forma interna quanto da externa. Ela pode agilizar os processos e aproximar as pessoas, como também o contrário pode acontecer.

Dentro de uma sociedade globalizada não é mais possível desconsiderar a relevância dos canais de comunicação, e buscar aperfeiçoá-los para estar mais bem preparado é necessidade.

Para Robbins (2002, p. 276), a comunicação “tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

Controle, pois há hierarquias e estas passam orientações formais que devem ser acatadas pelas pessoas.

Motivação porque esclarece às pessoas o que deverá ser feito, avalia a qualidade do que foi realizado e orienta para os pontos a serem melhorados.

Expressar as emoções, pois onde há pessoas há sentimentos envolvidos, e por último, gerar **informações**, auxilia nos boletins, avisos nos murais, intranet, jornalzinho, etc.

Não há como não se comunicar, é inerente aos seres humanos o falar, podemos lembrar a máxima do Chacrinha: “Quem não se comunica se trumbica!”

Dentro do processo de comunicação organizacional é preciso existir alguns elementos básicos. Robbins (2002, p. 275) descreve-os:

A-Z

No dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, **comunicação** é “fazer saber, tornar comum, participar”.



Figura 19.1: Chacrinha
<http://www.spinforma.com.br/>

- a) **Emissor:** sujeito ou fonte da mensagem.
- b) **Receptor:** objeto a quem a mensagem é dirigida.
- c) **Canal:** meio pelo qual a mensagem é enviada.
- d) **Mensagem:** unidade básica da comunicação é o produto real da codificação da fonte (emissor).
- e) **Informação:** conteúdo da mensagem. A informação difere do conceito e está organizada de forma que o seu processamento pelo receptor seja imediatamente consumível.
- f) **Código:** padrão comum da comunicação convertido em um conjunto de signos onde emissor e receptor compreendam.
- g) **Sinal:** signo antecipadamente convencionado ou inteligível que transmite informação.
- h) **Feedback:** retorno ou devolução do receptor à mensagem enviada pelo emissor.
- i) **Ruído:** distorção na transmissão da mensagem.
- j) **Sistema:** conjunto complexo organizado por partes interativas.

Estes elementos básicos garantem que a comunicação possa ser efetivada. Nada adiantaria, por exemplo, convidar um palestrante internacional que faria seu discurso em alemão, caso a plateia local não compreenda o idioma.

A mensagem a ser repassada aos receptores não guardaria um código comum, no nosso caso, o português. Seria preciso que o palestrante falasse em português para que todos compreendessem sua mensagem e a comunicação fosse realizada na sua totalidade.

Boa parte do sucesso nas comunicações deve-se ao *feedback*. Ele faz a verificação da compreensão da mensagem enviada ao receptor. Emissor e receptores podem solicitá-lo.

Quando uma gerência questiona se todos compreenderam a pauta da reunião, ela nada mais faz do que solicitar um retorno do que foi dito, quer saber se todos estão conscientes do que foi conversado. Ao mesmo tempo, um funcionário, desta mesma reunião, pode questionar a gerência e pedir que tire alguma dúvida ou esclareça algum ponto da fala que não ficou claro.

Este funcionário está solicitando um *feedback*. Boa parte dos ruídos na comunicação podem ser evitados ou minimizados através do uso constante do *feedback*: repetir a mensagem de forma mais clara, objetiva e sem floreios, para maior eficácia da comunicação organizacional.

Schermerhorn (1999, p. 241) afirma que “a comunicação é eficaz quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são virtualmente o mesmo... e quando há um custo mínimo em termos de recursos despendidos”.

19.2 Ruídos na comunicação

Ao longo da literatura sobre comunicação, os autores são unânimes em afirmar não existe uma comunicação cem por cento eficaz.

Sempre haverá os ruídos que acabam por deturpar a mensagem enviada e sendo assim, fugirá do propósito inicial. Schermerhorn (1999, p. 244) apresenta algumas fontes de ruído que comprometem a comunicação. São elas:

- a) **distrações físicas:** poluição sonora ou visual, muitas pessoas falando ao mesmo tempo, ao executar mais de duas tarefas concomitantes não há concentração para fixar a mensagem enviada pelo emissor.
- b) **problemas de semântica:** má escolha ou uso incorreto das palavras deixando assim a mensagem confusa ou de duplo sentido.
- c) **diferenças culturais:** as diversas culturas no Brasil expressam em palavras diferentes o mesmo significado. Por exemplo, a palavra macaxeira, pode ser também mandioca ou aipim, conforme a região do país.
- d) **ausência de *feedback*:** a falta de retorno na comunicação gera mensagens dúbias comprometendo a veracidade da informação emitida.
- e) **efeito status:** subordinados podem filtrar as informações para torná-las mais positivas, ou decidir contar ao superior o que achar mais conveniente. Para evitar receber informações tendenciosas ou filtradas, as pessoas em cargos de *status* mais alto precisam criar confiança nas relações de trabalho com os membros de hierarquia inferior.

Para cada item apresentado como barreira ou ruído na comunicação pode ocorrer a filtragem, ou seja, a manipulação da informação pelo emissor para que assim a mensagem seja vista de forma mais favorável ou agradável pelo receptor.

19.3 Direções de comunicação

A clareza, a objetividade, a fidedignidade no envio da mensagem são aspectos muito relevantes, pois estes quesitos estão inseridos na ética que envolve a lisura das informações.



A comunicação pode também apresentar direções: ascendente, descendente e horizontal. Para saber mais sobre o assunto leia o livro: **Comportamento organizacional** de ROBBINS, S. 2002, Prentice Hall, São Paulo.



Acesse o site:
http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo13.php
Você vai encontrar uma série de ícones com textos e artigos dos mais variados temas: cultura, ética, marketing, economia, publicidade, terceiro setor, etc.

Mediante o uso de terminais de informática com a grande quantidade de *softwares* existentes, é muito comum a sobrecarga de informações nos ambientes de trabalho, administrativo e de produção.

Processar todos os ícones, selecionar as informações principais, organizar os dados e projetar toda esta gama de mensagens torna o trabalho mais fadigante em termos mentais. Nem sempre é possível assimilar a mensagem, sem que esta guarde algum erro ou ruído. Exige das pessoas atenção e concentração no envio e recepção na comunicação.



Assista ao filme: **Nunca te vi, sempre te amei**, de David Hugh Jones (1986).
O filme releva o envolvimento que as pessoas estabelecem através da comunicação oral escrita.

Oliveira (1997, p. 66) deixa claro que “a comunicação humana sem dificuldades é absolutamente impossível, pois transmitimos mensagens de acordo com a nossa maneira de ser e de ver o nosso mundo. Os outros captam a partir de suas maneiras de ser e interpretam os mesmos fatos sob óticas diferentes”. Acreditar que a comunicação é somente a transmissão de informações é uma maneira muito simples de ver este processo.

O ato de falar, de se expressar através de gestos, mímica ou libras é uma habilidade humana na busca de encontrar e estabelecer uma relação com o semelhante.

Resumo

Nessa aula, definimos o conceito de comunicação empresarial e sua importância para dinamizar os processos organizacionais. Trabalhamos com a análise dos ruídos no processo de comunicação, suas características e os malefícios que causam. Caracterizamos os elementos que compõem o processo de comunicação e a correlação que guardam entre si. Finalizamos, desmistificando a comunicação como sendo apenas um processo de transmissão de mensagens, mas sim quando bem gerenciada e executada, uma ferramenta integradora dentro das organizações.



Atividades de aprendizagem

1. Acesse o site: http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo13.php

Leia o texto de Wilson da Costa Bueno sobre comunicação corporativa/empresarial: **Política de comunicação - só poucas organizações podem ter.**

Após a leitura, faça um levantamento de situações empresariais que auxiliam (prós) e que comprometem (contras) a comunicação nas empresas.

Aula 20 - Comunicação organizacional II

Nesta aula, continuamos a estudar a comunicação dentro do contexto organizacional, serão apresentados os tipos de comunicação e o modo como eles podem ser postos em prática para a melhor integração das pessoas e processos. Vamos estudar o significado da escuta ativa e do princípio de reciprocidade como: formas, ferramentas ou mesmo estratégias que minimizam os ruídos que, naturalmente, ocorrem ao longo do processo em si. Boa leitura!

20.1 Formas de comunicação

Vimos a importância da comunicação. Ela integra as pessoas, agiliza processos, é a forma de interagir com clientes, fornecedores, consumidores e funcionários.

Nos dias de hoje, não há como não se comunicar com alguém de forma direta ou indireta. As tecnologias já invadiram os espaços corporativos e as pessoas já incorporaram ao cotidiano. Ao chegar ao escritório a pessoa abre o e-mail, verifica as mensagens na caixa postal ou no fax, mais tarde há uma teleconferência com os diretores...

Todos estes recursos agilizam o acesso às informações, permitindo um contato imediato e amplo, incentivando o compartilhamento e uso de dados e informações. O lado ruim pode ser considerado a impessoalidade nas relações. Boa parte dos contatos interpessoais são realizados virtualmente, telefone, e-mail, fax, *skype*, *MSN*, *Facebook*, *Twitter*, *Orkut*, etc. O contato face a face nem sempre é possível por questões de tempo e custos. A rede de comunicação eletrônica e/ou virtual chegou para ficar e a tendência é ampliar os recursos à medida que a tecnologia se aprimora.

As formas de comunicação apresentadas por Robbins (2002) abordam as versões **verbal**, **não verbal** e .

A **comunicação verbal** inclui as formas oral e escrita. Ter uma boa oratória e expressar-se com as palavras adequadas, não ter vícios de linguagem, manter a clareza e a objetividade do raciocínio para algumas pessoas é muito difícil. O mesmo vale para o momento de escrever. A comunicação verbal escrita exige do redator do texto a adaptação ao leitor, ou seja, redigir de forma técnica

e mais elaborada para o público direcionado, ou usar a linguagem coloquial quando o público sugere esta indicação. Algumas vezes gestores se valem de uma linguagem muito técnica para um grupo de funcionários que não está qualificado para compreender, ou seja, a mensagem não mantém um código comum para emissor e receptor.

A **comunicação não verbal** é expressa através de gestos, mímicas, trejeitos corporais, onde não se faz necessário compreender a mensagem com o uso de palavras: caretas, sinais, estalos de dedos... Rodolfo Valentino, Charles Chaplin e Stan Laurel e Oliver Hardy (O Gordo e o Magro), com seus memoráveis personagens, se consagraram no cinema mudo, que marcou uma época, onde as emoções dispensavam palavras.

Nos ambientes empresariais, a comunicação **não verbal** se vale de sinais ou códigos padrão muito utilizados: código *morse*, *braille*, libras e sinais convenicionados pela necessidade do local de trabalho. Imagine uma mina onde o trabalho é subterrâneo. As pessoas padronizam expressões com o rosto, mãos, braços, etc, para que não se precise falar.

A **comunicação** pode ser traduzida como desenho ou disposição das pessoas e objetos no local de trabalho. *Layout* pode ser utilizado como sinônimo. Esta disposição pode aproximar as pessoas quando se deixam as mesas de trabalho uma de frente para a outra, dispõem-se os funcionários com melhor relacionamento interpessoal todos no terceiro andar do prédio, enquanto os que têm algum conflito, disponibiliza-se, alguns, no terceiro e, outros, no quinto.

Visualize um supermercado. A disposição das mercadorias não é feita de maneira aleatória, e sim observando os movimentos dos clientes: guloseimas mais abaixo para as crianças terem acesso. Padaria, açougue e frios ficam ao fundo para que o cliente passe pelo mercado todo e compre os complementos: bolachas, bolos, café, açúcar... O lugar dos objetos nunca é uma configuração ao acaso.

Em termos gerais, o *layout* busca um arranjo produtivo que permita fabricar um produto ou oferecer um serviço, a um custo baixo o suficiente para vendê-lo ou negociá-lo com lucro em um mercado competitivo. Onde alocar a matéria-prima e o produto acabado requer uma logística. Não deve haver gargalos ou situações de perigo. Onde deixar a recepção para que o cliente ao entrar logo possa fazer contato com a recepcionista. Estas questões envolvem a mensagem .

Há muitas formas de aplicar as técnicas de comunicação no contexto corporativo: mural, jornal interno, SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor ou Cliente, boletins, intranet, memorandos, cartas, etc. O importante é manter as pessoas a par do que ocorre. Estar bem informado dos procedimentos, inovações e mudanças faz com que se estabeleça um clima de confiança entre as pessoas e suas tarefas. Mensagens ambíguas e/ou incompletas tendem a gerar ansiedade, contradição, fofocas, reações confusas ou algo similar.

É fundamental estar atento àquilo que de fato as pessoas compreendem da mensagem.

Mesclar as técnicas é uma forma de assegurar que o ruído causado por uma pode ser sanado quando utilizada outra. Como por exemplo: a chefia, após uma reunião com sua equipe, pode repassar os principais pontos definidos, via e-mail, para seus subordinados, para reforçar os aspectos significativos da reunião.

Robbins (2002, p. 297) trás uma objetiva conclusão sobre o assunto quando se refere às implicações da comunicação nos ambientes corporativos. O autor enfatiza que “quanto menor a distorção na comunicação, mais próximas da maneira esperada serão recebidas as metas, o *feedback* e outras mensagens dos dirigentes aos funcionários. Isso por sua vez, vai reduzir a ambiguidade e deixar mais clara as tarefas dos grupos. O uso extensivo de canais verticais, horizontais e informais aumenta o fluxo de comunicação, reduz as incertezas e melhora o desempenho e a satisfação do grupo. Em contrapartida, podemos esperar que as inconsistências entre a comunicação verbal e não verbal aumentem as incertezas e reduzam a satisfação.”

A comunicação é um diferencial competitivo das empresas, conseguir uma forma de executá-la, próximo de um padrão de excelência, é um grande desafio para gestores e funcionários.

Somos bons ouvintes? O que é ser um bom ouvinte? Ter apenas paciência para ouvir o outro?

20.2 Ouvir: elemento importante na comunicação

O empresário americano Lee Iacocca (nascido em 1924), muito conhecido por inovar a área de liderança e relações interpessoais no setor automobilístico, disse a sua autobiografia: “Só queria poder encontrar um instituto que ensinasse as pessoas a ouvir. Afinal, um bom gerente precisa ouvir tanto quanto precisa falar... a verdadeira comunicação funciona nos dois sentidos”.

Para Senge (2006, p. 245):

Ouvir é freqüentemente mais difícil do que falar, especialmente para gerentes de personalidade forte com ideias definidas sobre as necessidades da empresa. É preciso uma abertura extraordinária e a disposição de combinar uma diversidade de ideias. Isso não implica a obrigação de sacrificar nossa visão em prol de uma causa maior. Ao contrário, é preciso permitir a coexistência de múltiplas visões, prestando atenção ao curso da ação correta que transcende e unifica todas as visões individuais.

Dentro da concepção do autor, é preciso compartilhar visões para aprender a ouvir. O individualismo não auxilia neste processo, pois se a pessoa ficar com seu modelo mental e não buscar através da empatia ver sob o prisma do outro, não terá muitas condições de ouvir.

A palavra diálogo vem do grego *DIALOGOS*, onde *DIA* significa através e *LOGOS* expressa palavra, forma mais abrangente ou significado. Dialogar exige duas ações: falar e ouvir.

Senge (2006, p. 268) sugere que o propósito do diálogo “é revelar as incoerências do nosso pensamento. Existem três tipos de incoerências. O pensamento nega que ele é participativo. O pensamento para de acompanhar a realidade e simplesmente segue em frente, como um programa. E o pensamento estabelece seu próprio padrão de referência para resolver problemas, problemas esses que, em primeira instância, contribuiu para criar”.

Então, podemos dizer que no processo de comunicação o ato de ouvir sugere que o indivíduo pode: ouvir parcialmente, selecionar o que interessa e evitar o que considera constrangedor ou inadequado; pressupor, fazer intervenções na mensagem do outro e deduzir o que lhe for mais conveniente. Assim, fica claro o que os autores querem dizer: não há comunicação cem por cento eficaz, porque os ruídos estão sempre presentes e acabam por interferir na essência da mensagem.

20.3 Escuta ativa

Cohen e Fink (2003, p. 231) trazem algumas orientações que podem contribuir para a **escuta ativa**, ou seja, para que os outros entendam claramente a ideia da mensagem e possam tomar uma providência ou ação. A escuta ativa não é simplesmente ouvir e não ter a iniciativa de resolver o problema exige participação. São elas:

- demonstrar compreensão e apreço pelo significado e sentimentos que estão por trás das declarações dos outros;
- não fazer julgamentos sobre o relato do outro. Usar da empatia e verificar a gravidade do assunto com sensibilidade;
- criar um clima favorável demonstrando aceitação e entendimento verbal e não verbal;
- escutar os sentimentos e não apenas as palavras. Observar os gestos, tom da voz, postura corporal, movimento dos olhos, respiração...;
- fazer perguntas abertas, exploratórias sem estigmatizar a pessoa ou o contexto da conversa.

Se a tarefa é complexa, a relação exige que a comunicação seja mais aberta, desprovida de julgamentos. O receptor deve estar mais atento para assegurar a compreensão e exatidão da mensagem. Se houver tensão ou conflitos pré-estabelecidos na relação, estes parâmetros devem ser mais ponderados. Talvez a chave para uma escuta ativa esteja na disposição de querer ouvir, buscar responder de forma mais adequada, respeitando os sentimentos manifestados, como também, o conteúdo da mensagem.

O princípio da **reciprocidade** incrementa a conexão interpessoal no referente a afeto, discrição, ética, equidade, valores pessoais em geral. Para executar este princípio é necessário praticar, esperar que o receptor termine sua explanação para que, aí sim, o emissor fazer seu comentário.

A competência interpessoal na escuta ativa busca quebrar a hierarquia nos espaços empresariais e estabelecer canais mais diretos de contato com os superiores e chefias.

Talvez não seja tão necessário agendar horário, estabelecer um recinto específico para a conversa, quanto otimizar os encontros casuais, convidar para um café ou almoço. O importante é que haja confiança entre as partes e que o uso do *feedback* faça parte da cultura vigente.

Caso ocorram muitas divergências na comunicação, é possível criar a figura de um mediador, ou seja, uma pessoa que atue de forma imparcial e que possa direcionar as conversas em tom amigável.



Leia o livro da Coleção Primeiros Passos: BORDENAVE, Juan E. D. **O que é comunicação?** São Paulo: Brasiliense, 2005. A leitura é muito didática e o livro aborda o ambiente social de comunicação, o ato de se comunicar e o poder que a comunicação exerce sobre as pessoas.

Assista ao filme: **Boa noite, Boa sorte** (2005)
Um âncora de televisão entra em confronto com o senador Joseph McCarthy ao expor as táticas e mentiras por ele usadas em sua caça aos supostos comunistas.

Este mediador pode ser alguém da empresa ou um consultor externo, o importante é que algumas características estejam presentes no perfil desta pessoa. Ele deve ser paciente, observador, ter flexibilidade, maturidade, intuição, autoconfiança. Ser respeitoso e ponderado. Saber usar de forma adequada as palavras e o momento de colocá-las, isto é, deixar que as pessoas expressem suas mágoas, ideias, conflitos e pontuá-los de tal forma que não soe como crítica, desdém ou algo pior.

Saber ouvir é uma habilidade que pode ser desenvolvida desde que as pessoas se disponham para tal.

Pode ocorrer através da mudança de modelos mentais, do uso da empatia, do respeito à dissonância cognitiva do outro, do enriquecimento da inteligência emocional, do aprimoramento das técnicas de comunicação...

O importante está em estabelecer uma forma de comunicação que gera integração e sinergia para as pessoas, onde elas trabalham.

Resumo

Nessa aula, aprendemos as formas de comunicação, suas principais características, e a aplicabilidade de cada uma delas. Definimos o conceito de escuta ativa e sua importância para a melhoria das relações interpessoais e na redução dos ruídos de comunicação. Evidenciamos a relação existente entre competência interpessoal e o ouvinte ativo na quebra da hierarquia, na busca de gestões mais mediadoras, estabelecendo canais mais diretos de integração. Definimos o conceito de reciprocidade e sua aplicabilidade, oportunizando ações mais éticas, justas e afetivas entre as pessoas.



Atividades de aprendizagem

1. Acesse o site: <http://criatividadeaplicada.com/2008/07/20/criatividade-e-comunicacao-a-importancia-de-saber-ouvir/>

Você vai encontrar links de texto sobre criatividade, comunicação, ferramentas sobre comunicação, exercícios, técnicas. Escolha o que mais lhe interessar e pesquise. Depois comente com colegas de classe suas considerações sobre a pesquisa realizada.

Aula 21 - Recrutamento

Nesta aula, vamos estudar como se pode fazer um processo de recrutamento. Inicialmente parece ser algo muito complexo, mas com a prática percebe-se que o primeiro passo para uma boa contratação é um recrutamento focado no perfil do candidato, utilizando o canal de maior probabilidade de atrair o candidato com o perfil desejado. Vamos aprender como fazer um recrutamento? Boa leitura!

21.1 Perfil do candidato

Ao comprar um jornal na banca para ler um anúncio de emprego, nem sempre as pessoas imaginam quanto trabalho do Recursos Humanos está envolvido ali. Os profissionais da área precisam fazer um levantamento ou diagnóstico para não contratar de forma aleatória. Apesar do recrutamento e da seleção parecer ser um processo muito simples, captar pessoas do mercado de trabalho compatíveis com o perfil organizacional requer um planejamento estratégico.

O economista e filósofo austríaco Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005), considerado o pai da gestão administrativa moderna, afirma “que as pessoas são o grande diferencial competitivo que as empresas possuem e ao se contratar alguém para trabalhar não se está requerendo apenas um braço, mas uma pessoa inteira vem junto com ele”.

Justamente o contrário do que Ford idealizava, pois no início da industrialização, ele afirmava que seus funcionários poderiam ter apenas braços para realizar as tarefas, que não seria necessário pensar ou criticar o que é executado. Muitas empresas, em pleno século XXI, ainda idealizam seus funcionários desta maneira mecanicista, considerando o trabalhador apenas como mão-de-obra e não como um trabalhador intelectual que pode intervir nos processos de forma criativa.

A qualificação dos profissionais, que realizam o recrutamento e a seleção, é de fundamental importância. É preciso conhecer uma diversidade de técnicas e ferramentas para que o processo contemple uma série de análises e avaliações que consubstanciem o perfil do candidato. Algumas habilidades pessoais auxiliam na eficácia do processo: flexibilidade, empatia, excelente capacidade de observação, memória auditiva e visual, rapidez de raciocínio, criatividade, boa

fluência verbal, iniciativa e gostar muito de estar com pessoas. Claro que não se está isentando o conhecimento técnico e teórico para a elaboração de um bom processo seletivo. Os profissionais que atuam nesta área precisam estar conscientes da importância do seu papel.

Administradores, psicólogos do trabalho e estagiários destas áreas são facilmente solicitados para a realização de seleção de pessoal. Mas nada impede que outras áreas de formação possam contribuir. Uma equipe multiprofissional com assistentes sociais, pedagogos, sociólogos e filósofos trazem uma qualificação muito maior para o processo. Falhas, nesta etapa, acionam o efeito dominó, ou seja, repercutem ao longo de outras ações de gestão na empresa: conflitos com clientes e fornecedores, relações interpessoais difíceis, baixa motivação e consequente baixa produtividade, incompatibilidade com a função, *turnover* alto (rotatividade de pessoal), etc. Além de uma série de custos envolvidos que vão desde o anúncio no jornal, o *toner*, o papel de cadastro do candidato até o lanche oferecido.

Alguns critérios organizacionais devem ser observados antes de iniciar o processo de recrutamento: as políticas internas da empresa, a cultura organizacional, os recursos financeiros disponíveis e a descrição de cargo da vaga oferecida.

O **manual de descrição de cargos** é uma compilação descritiva de todos os cargos da empresa, divididos por áreas ou setores. Ali estão descritas as atribuições periódicas e ocasionais, responsabilidades, conhecimentos exigidos e experiências necessárias para a execução do cargo. Quem desenvolve este manual são as pessoas que trabalham no RH em parceria com as chefias ou gerências dos setores. É preciso dialogar, questionando os encarregados sobre quais são as reais necessidades do cargo:

- **perfil pessoal:** faixa etária, etnia, estado civil, sexo, grau de instrução, religião...
- **perfil profissional:** formação acadêmica, experiências anteriores, fluência em outros idiomas, conhecimento de quais tecnologias...
- **perfil projetivo ou emocional:** paciente, flexível, comunicativo, criativo...

Se houver dúvidas ou informações mal compreendidas, a solicitação da vaga feita pela chefia encarregada do setor, não estará em consonância com o recrutamento e a posterior seleção, ou seja, o futuro contratado não terá o perfil solicitado para as tarefas. Se assim acontecer, o RH não terá cumprido seu objetivo, e possivelmente o novo funcionário tenha problemas no setor ou com as tarefas.

Alguns conceitos do processo de recrutamento:

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de trabalho para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado. (CHIAVENATO, 1999, p. 91).

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste em processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. (GIL, 2006, p. 93).

Fica claro que o recrutamento é a forma de divulgação ou chamamento dos profissionais em disponibilidade no mercado de trabalho para a necessidade de contratação por parte da empresa. O canal de comunicação utilizado para veicular a vaga, pode ser um fator que tanto auxilie como dificulte o processo. Se a empresa pretende contratar um profissional de *staff*, ou seja, um executivo de alto escalão hierárquico, provavelmente, não utilizará agências de emprego, jornais de pouca repercussão na sociedade, anúncios em terminais rodoviários ou rádios AM. Irá pedir auxílio a consultorias ou veicular anúncio destacado em um jornal local de credibilidade ou via internet no site da empresa.

21.2 Modalidades de recrutamento

O recrutamento pode ocorrer em duas modalidades: interno e externo. O **recrutamento interno** se reporta ao candidato/funcionário uma vez que ele já está na empresa. Tem características de promoção, adequação funcional, transferência ou novas oportunidades oferecidas pela empresa. Uma das principais vantagens desta modalidade é que o candidato é conhecido pelo RH, pelas chefias e colegas, já está adaptado à cultura organizacional e suas avaliações de desempenho podem ser analisadas. Outros aspectos positivos são a valorização do potencial humano; ação motivacional nos diversos setores da empresa suscitando no funcionário maior interesse em permanecer; baixa probabilidade de erros; e custos financeiros muito reduzidos, pois não há a necessidade de divulgação externa. Mas, também existem aspectos negativos caso a empresa se valha de forma frequente desta modalidade: bloqueio de pessoas novas, restrição ao número de pessoas que participam, manutenção inalterada do capital intelectual, conflito de interesses entre setores ou chefias, na preferência de um e em detrimento de outro funcio-

nário, engessamento da cultura organizacional e favorecimento das rotinas.

A segunda modalidade, o **recrutamento externo**, tem por maior objetivo apresentar a disponibilidade da vaga para o mercado de trabalho. Sua forma de execução é distinta da primeira modalidade. Não há como prever o volume de candidatos e eles ainda são desconhecidos pela empresa. Faz-se necessário utilizar as diversas técnicas e ferramentas para traçar o perfil. As vantagens estão no ingresso de pessoas diferentes na empresa, trazendo novas habilidades e conhecimentos, renovando a cultura organizacional e ampliando o capital intelectual. Porém, como no recrutamento interno, se a empresa se valer somente desta modalidade externa acaba gerando uma onda negativa no moral e na motivação dos funcionários. Os custos, neste processo, são muito maiores, pois exige o uso de veiculação na mídia, material de papelaria, sala apropriada para recepcionar os candidatos, entre outros aspectos.

As técnicas utilizadas para o recrutamento interno são muito simples, basta o pessoal do RH fazer uma divulgação interna no jornal ou rádio da empresa, chamadas na intranet, pequenos cartazes em murais ou locais de maior circulação de funcionários, como por exemplo, no refeitório, cozinha, espaços de uso coletivo.

As técnicas utilizadas para o recrutamento externo exigem uma elaboração maior. É fundamental verificar se o canal ou local de divulgação, de fato, irá atrair os candidatos, caso não, a empresa estará perdendo tempo, dinheiro e gerando gargalos na convocação da vaga. Então, é sempre prudente, para vagas que solicitem mais candidatos, valer-se de canais de maior divulgação, e para as que exigem maior qualificação, buscar fontes mais seguras.

O passo inicial está em comunicar a vaga ao mercado de trabalho. Para tal, o RH pode se valer de:

- **Anúncios:** mídia local de grande circulação como rádio AM e FM, jornais, terminais de coletivos urbanos, universidades, etc.

O anúncio que divulga o nome da empresa que está ofertando vagas para contratação é o **anúncio aberto**, ou seja, a empresa especifica seu nome, por exemplo: Grupo Beta contrata Professores. Então, o candidato pode buscar referências da empresa ou mesmo ter algum conhecido que já trabalhe nela.

O **anúncio fechado** não esclarece quem está contratando, apenas avisa que existe a vaga, por exemplo: Grupo Educacional de Ensino Superior contrata Professores. O candidato não tem como identificar a empresa ou buscar informações, apenas segue as indicações especificadas no anúncio, como, entregar o currículo no balcão do jornal, ou enviá-lo por *e-mail*, ou por correio ou caixa postal.

O anúncio deve conter a descrição do cargo especificado no manual. É muito importante dar atenção a esta ferramenta, pois se não constar detalhadamente quem se pretende contratar para a vaga, o RH poderá recrutar pessoas que não estarão qualificadas para o cargo. Deixar claro o perfil é outro quesito importante: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, preferência por experiências já executadas, disponibilidade para viagens ou hora-extra, residência próxima da empresa, condução própria: carro ou moto. Mesmo assim, sempre, há candidatos que encaminham currículos, ou vão até a empresa na esperança de que as exigências do perfil não sejam tão prementes e o recrutador possa abrir uma exceção.

O currículo que o candidato entrega à empresa é considerado o cartão de visita. Ele deve ser claro e objetivo. Conter as informações básicas necessárias ou solicitadas, mas sempre despertar um aspecto instigante, criativo e jamais conter erros de português.

Observe que o perfil do anúncio da vaga deve ser adaptado a cada tipo de mídia escolhida para divulgação. Em mídias impressas, mais curtos e objetivos; no rádio, mais texto e locução agradável; panfletagem ou cartazes, em locais de grande circulação e para cargos mais operacionais.

- **Agências:** atuam como boas parceiras, pois minimizam tempo, custos e evitam o contato direto do candidato com a empresa, mesmo quando o anúncio é aberto. A própria agência já executa uma primeira “peneirada”, ou seja, verifica se os candidatos que atenderam ao chamado apresentam as qualificações necessárias para o cargo. Assim, o RH terá contato só com candidatos previamente selecionados, pois, todo o processo de recrutamento também é, em grande parte, um processo de seleção.
- **Consultorias e *Headhunters* ou Caça-Talentos:** também podem se tornar excelentes parceiras pelos mesmos motivos expostos em relação às agências. A diferença está no público a quem se destina. Aqui os cargos a serem recrutados são: executivos, diretores e gerentes.

- **Recomendações ou Indicações:** se a cultura organizacional permitir a indicação de candidatos por funcionários da empresa, isto trás grande comprometimento e responsabilidade por parte de quem faz a indicação, pois o funcionário atesta a competência do seu indicado.
- **Escolas, Universidades, Agremiações:** próprias para recrutar estagiários ou profissionais recém formados. O RH pode solicitar que a instituição de ensino convide seus melhores alunos a participar do recrutamento, e neste caso também, há uma “peneirada” prévia. É alta a probabilidade dos candidatos apresentarem as qualificações solicitadas, pois irá procurar a empresa, quem, de fato, estiver interessado. Assim, o grau de motivação do futuro funcionário já começa elevado.
- **Banco de Dados:** todos os currículos encaminhados devem ser guardados. Os que não são adequados para a vaga disponibilizada podem mais tarde cumprir esta função e evitar que se repita todo o processo de divulgação. O recrutador precisa verificar se os principais dados foram preenchidos na proposta de emprego: endereço, telefone ou pessoa de contato, e manter sempre atualizados. É uma das formas mais econômicas de fechar uma vaga, pois o currículo já está ao alcance do RH. Não há como especificar qual a técnica de recrutamento é a mais eficaz, o recrutamento interno é muito mais ágil do que o externo, mas o RH pode valer-se de uma composição de técnicas. O importante é fechar a vaga no menor tempo possível e com custos reduzidos. Chiavenato (1999, p. 99) aponta como “o desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas.”



Leia o artigo de Stella Ribeiro sobre recrutamento e seleção: Uma barreira para candidato ou para o Rh? Disponível no site: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/4984/recrutamento-e-selecao-uma-barreira-para-candidato-ou-para-o-rh.html Trata-se de uma reflexão sobre a atuação da gestão de pessoas. Procure visualizar algumas ações do profissional de segurança.

O recrutador pode considerar o processo de recrutamento concluído, quando após a divulgação da vaga através da técnica escolhida, o processo resultar num número de candidatos potencialmente qualificados. O recrutamento bem planejado torna a etapa seguinte, a seleção, mais fácil e dá a certeza de que os candidatos recrutados podem ser os futuros profissionais da empresa.



Leia os livros de Drucker sobre a concepção das empresas voltadas para as pessoas: *A essência de Peter Drucker: Uma visão de futuro* da Editora Campus. *Administrando em tempos de grandes mudanças* da Editora Thomson Pioneira.

Resumo

Nessa aula, definimos o conceito de seleção, sua aplicabilidade e a importância de realizar este processo de forma eficaz e ética. Definimos a diferença entre as modalidades de recrutamento, os devidos canais de veiculação da vaga disponibilizada e análise de seus pontos positivos e negativos. Evidenciamos a diferença entre anúncio aberto e fechado e quando se deve aplicar cada uma destas práticas.



Aula 22 - Seleção

Nesta aula, abordaremos a continuidade do processo de recrutamento e a seleção. O maior objetivo está em escolher o candidato melhor qualificado para contratação pela empresa. As formas que cada RH vai usar para esta classificação de candidatos difere de empresa para empresa, mas o importante é mesclar as ferramentas para se ter o perfil mais fiel possível. Boa leitura!

22.1 Escolha do candidato

A **Seleção de pessoal** é a escolha do(s) candidato(s) conforme o número de vagas existentes. Não há reprovação, a seleção é um processo fundamentalmente classificatório onde os primeiros são contratados e os demais aguardam a oportunidade. O selecionador deve se ater às exigências do cargo e comparar com a qualificação e características apresentadas pelo candidato. Ao cruzar estas informações, pode-se estabelecer o ranking de classificação de competências. É preciso escolher quem são os candidatos que irão preencher a vaga.

Marras (2003, p. 79) conceitua seleção de pessoal como “uma atividade de responsabilidade do sistema de Recursos Humanos que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego, recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

22.2 Critérios de seleção

Spector (2010) chama a atenção para alguns elementos que considera de fundamental importância no processo seletivo: a escolha do bom funcionário e como se avalia este adjetivo – bom. Parece ser fácil escolher dentre os candidatos o melhor ou alguns melhores, mas não é tão simples. Quais os critérios previstos pelo RH que determinam a classificação? Quais prioridades serão mais significativas: a qualidade ou a rapidez na execução das tarefas? A formação acadêmica ou a experiência já adquirida? Um candidato mais jovem e ambicioso ou outro mais maduro e cauteloso? Deve ser um homem, uma mulher ou é indiferente?

Somente conhecer o candidato não basta. É preciso conhecê-lo bem. Eis aí uma das tarefas mais difíceis, pois não há candidato que não dissimule, pouco ou muito, suas qualificações e competências na busca da conquista da vaga.

Processos seletivos já foram realizados de forma bem simples. Bastava o preenchimento de um cadastro pessoal, uma entrevista, a verificação dos antecedentes e experiências anteriores que, praticamente, o candidato estaria contratado. A visão empresarial mudou muito neste aspecto. Atualmente, empresas mais sérias buscam valorizar esta etapa de ingresso do novo funcionário. Algumas seleções levam alguns dias ou até ultrapassam uma semana. Um funcionário contratado sem ter o perfil, é um funcionário que irá trazer problemas no contexto organizacional.

Dentro do RH costuma-se dividir o processo seletivo em:

- a) **entrada:** onde se faz o recrutamento dos candidatos;
- b) **processamento:** aplicação de ferramentas e estratégias que viabilizem analisar o perfil dos candidatos;
- c) **saída:** encaminhamento do candidato para entrevista com a chefia responsável pela contratação;
- d) **avaliação médica admissional:** realização de exames médicos para verificar as reais condições de saúde do futuro funcionário.

A **entrada** é o exato momento em que o candidato encaminha seu currículo para o RH da empresa, o processo seletivo se inicia. Logo no contato telefônico da empresa com o candidato, ocorre a análise do primeiro critério: a voz ao telefone, a disponibilidade em atender ao chamado, o interesse em questionar alguma orientação. Quando do comparecimento do candidato à empresa, há uma análise mais refinada: a pontualidade, modo de falar, andar, vestir, tiques e trejeitos, tatuagens, etc. Tudo é observado pelo selecionador.

As técnicas usadas para a análise dos candidatos são diversificadas. O selecionador deve se valer de uma composição delas para não utilizar apenas um único parâmetro de avaliação. Quando se observa uma pessoa por diferentes prismas, pode-se ter uma noção maior e melhor do que ela é. Mesmo assim, processos seletivos somente conseguem traçar perfis, ou seja, estruturar uma "ideia" sobre o candidato. Para conhecê-lo de verdade é preciso mais tempo, então, os noventa dias de período de experiência.

Uma das ferramentas mais utilizadas na seleção é a entrevista. Marras (2003, p. 81) afirma que "a entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo". A riqueza de dados coletados é muito mais importante que qualquer informação coletada por outra ferramenta. A habilidade do selecionador em entrevistar

conta muito, pois a perda de detalhes pode interferir no final da seleção.

Há muitas formas de realizar a entrevista:

- a) individual:** o diálogo se faz com um candidato por vez, conforme o agendamento. É a forma mais apropriada para selecionadores com pouca experiência em processos seletivos, pois neste momento ele deve confirmar todos os dados apresentados pelo candidato e ficar muito atento às respostas. É prudente fazer anotações no verso do currículo do candidato caso, mais tarde, precise de informações que não constam no mesmo.
- b) coletiva:** todos os candidatos são reunidos em um mesmo momento para a entrevista e todos conversam entre si. O selecionador comanda o diálogo, mas pode ocorrer a interferência dos candidatos. A pergunta feita para um vale para todos, e caso algum candidato/concorrente tenha alguma curiosidade maior pode solicitar mais especificidades. Somente um selecionador hábil deve utilizar esta modalidade de entrevista, pois se não tiver capacidade e segurança para captar todas as informações apresentadas pelos candidatos, seu processo será falho ou deficitário. Não se pode confundir ou inverter candidatos, ou ainda pior, atribuir dados que não foram especificados. Caso isso ocorra, pode-se selecionar a pessoa errada. Uma grande vantagem está na redução do tempo para esta etapa do processo, se houver muitos candidatos.
- c) estruturada:** é uma forma padronizada e sistemática da coleta dos dados do candidato. Na sequência da apresentação do currículo ou da ficha cadastro, pode-se aplicar um questionário a parte com perguntas específicas de interesse do RH ou da chefia do setor.
- d) não estruturada:** não segue um padrão, nem planejamento prévio para o registro das informações fornecidas pelo candidato. A grande vantagem é observar quais temas ou assuntos são de maior interesse do candidato.

A entrevista é um instrumento muito eficaz de coleta de dados. Um selecionador experiente consegue perceber “falhas” do candidato, como ansiedade, indiferença, introspecção, vícios de linguagem, tiques nervosos, etc. Estes aspectos já caracterizam a personalidade do futuro funcionário.

Alguns tópicos não devem ser esquecidos durante a entrevista. É preciso analisar o candidato de forma global, então um jeito simpático de fazê-lo é começar questionando sobre aspectos pessoais. Investigar sua vida profissional: cargos ocupados, projetos realizados, estabilidade, formação acadêmica, idiomas, projetos culturais realizados, entre outros. E quando a conversa

já estiver bem mais informal investigar hobbies, práticas esportivas, participação em projetos sociais, lazer, relacionamento com a família, etc.

Após as entrevistas, o selecionador passa para a etapa de **processamento**, ou seja, a realização de provas de conhecimento geral e específico, conforme a área do candidato. Verificar o nível cultural e de conhecimento teórico e técnico do candidato é muito importante: português, outros idiomas, matemática, raciocínio lógico, saber se ele acompanha o que se passa no contexto político, econômico e social brasileiro e mundial. Verificar o nível de interesse pelo contexto externo ao seu universo é uma forma de supor se, no ambiente de trabalho, o candidato terá um comportamento empático, isto é, irá se preocupar com outras pessoas além de si mesmo.

Muitas empresas têm adotado uma análise projetiva do candidato, em outras palavras, significa investigar as características de personalidade da pessoa. Para esta avaliação é obrigatória a presença de um psicólogo, pois é o profissional qualificado para sua realização. Ao investigar a personalidade não há parâmetros de certo ou errado, o candidato irá demonstrar o que ele é realizando desenhos a lápis ou redigindo um pequeno texto, também para analisar sua caligrafia. Há diversos inventários, técnicas gráficas, mas o objetivo, sempre, é expor um panorama do comportamento do candidato. É possível investigar a forma como a pessoa reage frente a situações de dificuldades, se é criativa ou mais prática, introvertida ou extrovertida, sensível ou mais racional. Toda esta análise sempre auxilia na seleção, e pode ser comparada com a desenvoltura do candidato em outras provas e dinâmicas de grupos.

Os testes psicométricos também avaliam características da personalidade do candidato, mas sob outro enfoque, mais voltado para a cognição. Se o posto de trabalho exige atenção, concentração, memória auditiva, memória visual, fluência verbal, raciocínios em geral (lógico, abstrato, espacial, dedutivo, indutivo), todos estes fatores podem ser avaliados mediante aplicação destes testes. É interessante aplicá-los, pois auxiliam a traçar um perfil, fundamentado em parâmetros científicos e não em “achismo” do selecionador.

A dinâmica de grupo atua como balizador entre o primeiro contato na entrevista e a avaliação mais individualizada nas provas e testagens. O objetivo da aplicação da dinâmica é submeter os candidatos a provas situacionais, isto é, expor as pessoas a fatos e eventos muito próximos do que elas irão encontrar no ambiente de trabalho. Observar as reações de cada candidato e comparar se o comportamento demonstrado é compatível com a cultura organizacional ou do posto de trabalho a ser preenchido.

Qual a melhor dinâmica a ser realizada? Vai depender do perfil do cargo, do número de participantes/candidatos, do custo financeiro disponível, do tempo, e, novamente, da competência do selecionador em termos de observação, análise, criatividade e despojamento para trabalhar com pessoas.

Uma vez esgotadas as técnicas de seleção, é hora de analisar todas as ferramentas utilizadas, estabelecer escores, análises projetivas e psicométricas e as diversas pontuações. O selecionador ao integrar todas estas informações, é capaz de redigir um laudo ou parecer sintetizando todo o processo seletivo.

22.3 *Ranking* de competências

Agora é o momento de estabelecer o *ranking* de competências e elencar os melhores candidatos para a entrevista na área com a futura chefia. Esta fase de conclusão do processo seletivo é denominada de saída. Esta última etapa não é coordenada pelo RH, a menos que algum gestor solicite ou tenha alguma dúvida ou insegurança. A presença do futuro chefe é essencial, pois é ele quem dá o ok final de aprovação do processo seletivo. Chefia e o futuro funcionário precisam estabelecer uma relação de sinergia.

Alguns gestores têm inovado nesta fase final. Ao invés de realizar uma conversa isolada – chefia e candidato - a chefia convida o candidato a participar de uma reunião com a equipe já estabelecida no setor. Neste espaço, todos os futuros colegas de trabalho podem questionar o candidato, mesmo que se repitam algumas perguntas já feitas no início do processo. Após a retirada do candidato, o setor de forma democrática, emite seu parecer. Chefia e funcionários discutem suas percepções sobre pontos fracos e fortes do candidato e definem juntos, se será escolhido e, portanto, contratado.

A etapa final e eliminatória é **avaliação médica admissional**. O candidato após passar pelo processo seletivo, agora tem o seu último desafio: ter uma boa saúde física. Os exames a serem realizados ficam a critério do SESMT – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – ou da empresa terceirizada em saúde ocupacional. O ideal seria o candidato fazer uma bateria completa de exames clínicos: coração, pulmão, aparelho digestivo, circulatório e análise sangüínea (colesterol, anemia, glicose).

Quando a empresa não se preocupa em fazer o admissional bem abrangente, ficando apenas em uma verificação da pressão arterial, peso e estatura, corre o risco de contratar alguém que já apresente algum comprometimento no âmbito físico ou fisiológico. Caso esta pessoa, pouco saudável, seja contratada, após os noventa dias de experiência, a empresa é responsável por



Leia o artigo de Eduardo Caruso Martins sobre a **função recrutamento e seleção no enfoque estratégico**: O caso da indústria farmacêutica. Disponível no site: http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/467.pdf



Leia os livros de Drucker sobre a concepção das empresas voltadas para as pessoas:
- **A Essência de Peter Drucker**: Uma Visão de Futuro da Editora Campus.
- **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças** da Editora Thompson Pioneira

qualquer tratamento, cirurgia, medicação, fisioterapia ou outras terapêuticas, pois a saúde do funcionário agora é de responsabilidade da organização.

O artigo procura evidenciar a atuação da função Recrutamento e Seleção (R&S) no âmbito da estrutura de RH; sua interface com as demais áreas da organização e seu escopo estratégico; o recrutamento interno, verificando a valorização do potencial dos colaboradores; e o recrutamento externo e o relacionamento com o mercado de trabalho, a fim de proporcionar à organização uma imagem fortalecida no mercado, facilitando os esforços de captação de profissionais. Para isso, pesquisou-se referencial teórico sobre a gestão estratégica de RH e a função R&S, e a aderência desta teoria analisando o caso de uma organização do setor farmacêutico. Os resultados mostram que, apesar do intento estratégico da gestão de pessoas, e a utilização do conceito de competências para fundamentar as movimentações nas trajetórias organizacionais, as limitações impostas pela matriz à gestão local, bem como as demandas essencialmente operacionais, diminuem a atuação estratégica desta área na organização. Este impacto influencia, consequentemente, a função R&S, restringindo uma atuação de longo prazo.

Resumo

Nessa aula, definimos o conceito de seleção e a correlação direta existente com o processo de recrutamento. Evidenciamos as etapas que compõem o processo seletivo e a caracterização de cada uma delas. Apontamos a diferença entre as formas de realizar as entrevistas seletivas e as dificuldades que acarretam. Concluímos com a verificação da importância de um processo seletivo diversificado que utilize várias técnicas (entrevista, dinâmicas, testagens), para se obter o perfil mais próximo do real.



Atividades de aprendizagem

Estruture um programa de seleção de pessoal:

1. Crie um anúncio;
2. Idealize um cargo para ser selecionado;
3. Planeje a entrevista (estruuture um questionário);
4. Monte as testagens a serem realizadas pelo candidato: provas de conhecimento geral, idiomas...
5. Estruture duas dinâmicas de grupo a serem aplicadas.

Aula 23 - Treinamento

Nesta aula, continuamos a sequência que iniciou com o recrutamento, passou pela seleção e contratação de novos funcionários que, agora, precisam ter melhor qualificação para executar com eficácia suas tarefas. O treinamento é tido como um processo ou momento de aprendizagem organizacional. Claro que a qualificação do trabalhador envolve planejamento de tempo, recursos humanos e financeiros, mas capacitação de pessoal é uma forma de diferencial competitivo no mercado. Boa leitura!

23.1 Definições

Treinamento é uma etapa realizada tanto por funcionários recém-contratados quanto pelos que já estão na empresa. Quando uma pessoa ingressa na empresa, por mais experiência e conhecimento que tenha para desempenhar as atribuições do cargo, é importante que passe por um treinamento para que conheça os processos específicos das suas atribuições. Para os “antigos”, o treinamento atua como uma reciclagem ou atualização dos procedimentos que a empresa executa. Em ambas situações, o objetivo está em gerar ou ampliar o conhecimento do corpo funcional da organização.

Chiavenato (1999, p. 294) conceitua treinamento como um:

Meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas... o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

Hanashiro *et al* (2008, p. 262) afirma que treinamento é:

O aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas etc. – colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho. É a preparação para levar a pessoa a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, mas sem a assistência de quem a ensinou.

Portanto, treinamento é um processo educacional sistemático de curto prazo que objetiva a capacitação ou aperfeiçoamento de habilidades. As empresas buscam com isso, ampliar a noção de educação, aprendizagem e assim, o conhecimento.

Hinrichs (*apud* CHIAVENATO, 2009) especifica classes de habilidades que devem ser treinadas nas organizações. Estas classes englobam habilidades motoras para operar máquinas e equipamentos; habilidades cognitivas que visam incrementar padrões e ampliar conhecimentos específicos de uma área ou posto de trabalho; e, talvez, a mais difícil de ser posta em prática, das habilidades interpessoais para a melhoria dos relacionamentos sociais e interações pessoais e setoriais.

O importante é ter claro que treinar por treinar não é uma ação viável. Todo treinamento envolve custos que nem sempre são módicos e, refletem no planejamento financeiro organizacional. É importante ter um objetivo definido para que se possa averiguar os resultados. O treinando precisa sentir a diferença na sua competência profissional diante do treinamento. A capacitação laborativa vai refletir em aspectos motivacionais e de produtividade.

23.2 Etapas de um treinamento

Os profissionais da área juntamente com a bibliografia apresentam etapas ou procedimentos para desenvolver um programa de treinamento na empresa. De forma geral estas etapas compreendem:

- a) diagnóstico ou levantamento das necessidades;**
- b) desenho, projeto ou planejamento;**
- c) aplicação, execução ou implementação;**
- d) avaliação dos resultados.**

A etapa de diagnóstico define as necessidades, ou seja, é a especificação da deficiência, falha ou carência que ocorrem em relação às pessoas, às tarefas ou à empresa em situações pontuais e atuais e também futuras. O planejamento estratégico organizacional é a vertente condutora que determina este diagnóstico: estamos aptos hoje, para a execução das tarefas? Somos eficazes? Até quando? Será possível manter o padrão de qualidade e a competitividade daqui a cinco anos?

As mudanças do mercado e do comportamento do consumidor, o avanço tecnológico e as constantes transformações dos processos organizacionais exigem que se aplique constantemente os treinamentos. Sendo assim, o trei-

namento deve seguir um fluxo, onde a aprendizagem considere o tempo de assimilação e acomodação do conhecimento, não deixando espaços muito longos para que não se perca ou disperse os avanços conseguidos.

O levantamento das necessidades pode ser feito pelo próprio Recursos Humanos, estruturando um questionário para verificação das necessidades dos setores e das pessoas e assim observar o contexto organizacional maior. Muitas vezes, a solicitação do treinamento parte do próprio encarregado do setor que percebe as dificuldades ou gargalos e busca a solução através da capacitação das pessoas. Mesmo que a solicitação parta dos setores, compete ao Recursos Humanos planejar o treinamento.

Mas, quando se deve realizar um treinamento? Alguns indicadores organizacionais podem dar esta definição. Situações típicas de uma visão em longo prazo ou a *priori* incluem as mudanças nos processos ou procedimentos de trabalho: substituições, redução do quadro funcional, licenças médicas, férias, modernização ou implementação de novas tecnologias ou *softwares*. Mas, há também situações pontuais que podem ocorrer e que implicam na necessidade de oferecer o treinamento: excesso de erros e acidentes, baixa produtividade, quebras frequentes de equipamentos, retrabalho, mau atendimento aos clientes, queixas internas de comunicação ou de relacionamento.

Uma vez feito o diagnóstico é preciso planejar o treinamento. Para Gil (2006, p. 129), o “planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos”. Planejar um treinamento é muito importante para que ele não fuja do foco. O projeto deve contemplar todas as especificidades de dados: identificação ou título do treinamento, seus objetivos, a justificativa, população-alvo, conteúdo, carga horária, período de realização, local, número de participantes e de turmas, instrutores, materiais e equipamentos necessários, estimativa do custo com as despesas, entre outros aspectos necessários ou importantes.

Então, planejar um treinamento é estabelecer estratégias que viabilizem a aprendizagem para se ter o mínimo de confiabilidade quanto a implementação do treinamento. Algum “furo” no planejamento desencadeia alta possibilidade de ocorrerem mais furos na sequência. A aplicação do programa de treinamento exige um empenho muito grande dos profissionais de recursos humanos, pois está em jogo o investimento financeiro da empresa e as expectativas de crescimento ou melhoria profissional dos funcionários. A empresa pode oferecer palestras, cursos, oficinas, laboratórios de aprendizagem

ou outras situações, mas a ênfase sempre se reporta à aprendizagem para ampliar o capital intelectual da empresa e sua competitividade.

O treinamento pode ser avaliado por uma prova, onde o instrutor verifica em quais quesitos o aprendiz não pode apresentar falhas ou erros, ou pelo menos não deveria. Esta avaliação pode ser através de perguntas objetivas ou provas práticas operacionais. O RH pode aguardar um período (30, 60, 90 dias) a critério da empresa ou setor para fazer a avaliação de desempenho. Este período serve para que o aprendiz possa se adaptar aos novos padrões determinados pela empresa e colocá-los em prática com segurança e eficácia.



Leia o artigo científico de SERVIDONI et al (2006): **Técnicas para o treinamento de pessoas utilizadas pelas empresas.** Disponível no site: <http://tinyurl.com/6pbfb9y> Procure comparar as orientações dadas pelos autores do artigo com o texto da aula e faça uma resenha, depois uma análise crítica sobre o texto.

Leia o artigo de Dahis e Séllos (2007), **A gerência do pensamento**: imaginação é tão importante quanto o conhecimento. Disponível no site: <http://www.sbneurociencia.com.br/abraaodahis/artigo1.pdf> Reflita sobre os temas abordados no artigo como flexibilidade, persistência, criatividade..., e observe se no seu local de trabalho isso ocorre. Procure estabelecer os pontos positivos e os pontos negativos e suas causas.

Para Chiavenato (2009, p. 107), a avaliação dos resultados do treinamento deve abranger três níveis:

Organização: deve aumentar a eficácia organizacional e proporcionar resultados na melhoria da imagem organizacional e no clima; no aumento da eficiência, facilidade nas mudanças e nas inovações, melhorar o relacionamento entre empresa e funcionário.

Recursos Humanos: reduzir o *tunover* e o absenteísmo, aumentar a eficiência individual e as habilidades pessoais, mudanças nas atitudes e nos comportamentos dos aprendizes.

Tarefas e Operações: aumento de produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução no tempo de treinamento, do índice de acidentes e de manutenção de máquinas e equipamentos.

Algumas empresas demonstram receio de investir de forma maciça em treinamentos focados nas pessoas, pois temem que o funcionário mais tarde possa atuar na concorrência. Assim, o treinamento ainda é visto como um processo de despesas e de pouco lucro.

Na verdade investir em treinamento é apostar no futuro da empresa, capacitando funcionários para obtenção do retorno no prazo programado pelo Planejamento Financeiro e pelos Recursos Humanos.



Leia o livro: CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

É muito comum, os treinamentos estarem mais voltados para equipamentos, *softwares* ou outras atribuições mais objetivas e funcionais. Investir em pessoas tem um retorno mais demorado, custoso e nem sempre definido.



Aula 24 - Desenvolvimento de pessoas

Nesta aula, vamos continuar com a análise das atribuições do setor de Recursos Humanos, vamos aprofundar o estudo das ações do RH para o setor de Gestão de Pessoas. Esta nova denominação busca complementar e ampliar as ações de RH para ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa. Desenvolver pessoas é buscar novos domínios pessoais para um indivíduo dentro e além das atribuições que este executa. É uma ação inovadora e muito mais competitiva da empresa, também se volta para o aspecto mais humano, uma vez que o foco são as pessoas integradas nos processos para a melhor e maior produtividade. Vamos conhecer esta nova ação do Recursos Humanos? Boa aprendizagem!

24.1 Definições

O treinamento é um processo que envolve ações muito pontuais, mas nem sempre voltadas para as pessoas e sim para a tecnologia e os processos. Desenvolver pessoas busca uma capacitação muito maior e diferenciada. Hanashiro (2008, p. 262) entende que desenvolver pessoas é “capacitar o empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros”.

Desenvolver pessoas é projetar no futuro, é acreditar que o maior investimento está nas pessoas, e não apenas em inovações tecnológicas que devem ser preferencialmente de última geração, ou na busca de novos padrões de matérias-primas que minimizem custos e facilitem os processos.

Chiavenato (2009, p. 19) afirma que “desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização.” Uma frase simples, mas de grande impacto na cultura organizacional. O crescimento individual é expresso nas células ou posto de trabalho através da melhoria do clima organizacional.

A empresa pode buscar desenvolver um setor ou funcionário em específico para que após certo tempo, ele possa assumir um posto de maior responsabilidade, e claro, de maior complexidade na execução das tarefas. Hoje, o

A-Z

Downsizing em português significa achatamento. O termo nomina uma das técnicas da administração contemporânea, onde o maior objetivo está em eliminar a burocracia corporativa desnecessária ou supérflua, para aperfeiçoar processos, reduzir hierarquias e melhorar a comunicação na organização.

mercado de trabalho solicita profissionais e equipes multifuncionais, flexíveis, auto-gerenciados, criativos entre outras habilidades e qualificações. O mercado muda, as políticas governamentais mudam, as empresas devem acompanhar estas mudanças, bem como seu quadro funcional. Não há mais como ficar engessado em paradigmas obsoletos. Há reengenharia, terceirizações, fusões, **downsizing** entre tantas alternativas que os gestores buscam para manter as pessoas, suas equipes e as empresas competitivas e atualizadas.

As organizações mecanicistas com seus processos burocráticos e repetitivos trazem muitas limitações: métodos e procedimentos mais rígidos dificultando as mudanças e inovações necessárias para acompanhar o novo padrão do mercado globalizado.

Desenvolver pessoas é incentivar as mudanças e as inovações através de ações mais criativas das pessoas e das equipes.

Os gestores precisam flexibilizar os processos e quebrar algumas barreiras de comunicação e poder, incentivando a autonomia nas decisões de seus funcionários. Descentralizar o comando talvez seja uma das tarefas mais difíceis neste processo de desenvolver pessoas. Criar novos produtos, serviços, processos, métodos de trabalho, postos de serviço, é sem dúvida um empenho coletivo de gestores, funcionários e empresa, todos na busca de uma ação sistêmica de transformação.

É preciso que a cultura organizacional aceite as mudanças, tolere alguns erros, permita que as pessoas interajam mais, para trocar ideias e discutir novos padrões de relacionamento interpessoal e não apenas processual. O sistema de produção da Toyota levou trinta anos para sair de uma cultura mecanicista e mudar para uma cultura sócio-técnica. Mudanças demandam tempo, investimentos e comprometimento. Quando feitas de forma muito rápida ou intempestiva tendem a apresentar muitas falhas, pois não houve um planejamento adequado, onde as alterações pudessem ser assimiladas e acomodadas dentro da estrutura da empresa e principalmente pelas pessoas. As pessoas não devem ser o gargalo neste processo.

24.2 Processo de mudança organizacional

Na prática, como se pode iniciar um processo de mudança organizacional? O Recursos Humanos ou mesmo o gestor da célula ou equipe pode propor algumas ações como:

- a) rotação de cargos ou de pessoas** – movimentação por áreas, posições, postos e atribuições, onde as pessoas possam vivenciar novas situações de trabalho. Experimentar o novo, o que outros fazem e nem sempre pôde se ater pela sobrecarga de trabalho.

- b) treinamento** – disseminar as novas habilidades e competências necessárias para novos processos. Uma visão mais específica das mudanças.
- c) assessoria** – acompanhar o trabalho de outro colega de forma mais próxima.
- d) estudos de caso** – discutir uma situação problema real ou fictícia, para se avaliar as ações necessárias de resolução.

Há muitas formas de promover as mudanças. Muitas vezes, as empresas buscam o *coach* que, para Gil (2006, p. 283), define este profissional como:

Coach não é um amigo, um conselheiro, um professor, um chefe, um terapeuta, nem colega de profissão, embora num ou outro momento possa ser um pouco de cada uma dessas coisas. É alguém que instrui particularmente, visando preparar uma pessoa para um trabalho específico ou importante... É um profissional que não se compromete apenas com os resultados, mas com o próprio desenvolvimento e realização da pessoa designada como seu cliente. Sua função é dar-lhe poder para que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados.

Então, quando o próprio gestor ou encarregado, ou o Recursos Humanos não puderem, por questões de tempo ou competência, desenvolver as pessoas, é possível a empresa contratar um profissional externo ou consultor, aqui denominado - *coach*. Ele é um profissional experiente na área a ser desenvolvida, ou tem muito conhecimento e habilidades para auxiliar o desenvolvimento do funcionário em específico.

O processo de desenvolvimento ou capacitação é denominado - *coaching* - e busca fundamentalmente descobrir potenciais latentes, oferecer suporte técnico e emocional para que a pessoa tenha subsídios para superar dificuldades, perceber deficiências, definir objetivos e viabilizá-los. Gil (2006, p. 283) ainda ressalta que "o *coach* é por excelência o profissional do **empowerment**, pois o que lhe compete é dar poder para que a pessoa efetive as mudanças necessárias em seu ambiente de trabalho ou em sua conduta".

É fundamental estabelecer uma relação de confiança entre o aprendiz e o *coach*. Caso, ela não exista, o foco do trabalho está comprometido, pois as reais habilidades a serem potencializadas, podem ficar camufladas, e se perder tempo e objetividade. No **desenvolver pessoas ou equipes** é preciso

A-Z

Empowerment significa em português dar autonomia, poder ou delegar para um funcionário a decisão de participar de assuntos administrativos da empresa.

identificar as competências a serem trabalhadas, analisar discrepâncias entre o que se está fazendo e o que se espera ser feito, estabelecer metas e resultados, bem como, prazos a serem alcançados. Fazer o acompanhamento do funcionário ao longo do desenvolvimento pessoal e profissional, é dever do *coach*. Mas, quando a chefia imediata atua como coach tudo é mais fácil, pois a cultura e o clima organizacional já estão incorporados e pontos fracos ou gargalos podem ser melhor visualizados, discutidos e melhorados.

24.3 Desenvolvimento das carreiras

Desenvolver pessoas é desenvolver carreiras. Chiavenato (1999, p. 326) conceitua carreira como “uma sucessão ou seqüência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos”. A empresa otimiza situações que viabilizam o crescimento profissional. Um profissional contratado para uma função de auxiliar pode, ao longo de um plano de carreira, chegar a atuar com gerente. É de interesse de ambos, empresa e funcionário, que este plano de carreira seja sério e que, de fato, promova as pessoas mais capacitadas e não somente as indicadas.

O funcionário pode buscar melhoria de capacitação através da realização de cursos, viagens, leituras... Ampliar o capital intelectual faz diferença no mercado de trabalho: qualifica e gera melhores condições de trabalho e retorno financeiro. A empresa tem mais recursos, e cabe a ela ter a iniciativa de proporcionar estratégias que motivem ou incentivem o desenvolvimento de seus funcionários. Ela pode se valer de testes técnicos, tecnológicos, projetivos, psicotécnicos, de conhecimento geral ou específico; aplicar uma avaliação de desempenho que busque abranger aspectos tangíveis (produtividade, assiduidade, pontualidade) e também intangíveis (colaboração, sinergia, comunicação, empatia); desenvolver e aplicar um programa de cargos e salários; promover cursos, palestras, workshops que criem um espaço de diálogo e criatividade para o desenvolvimento das potencialidades pessoais e grupais.

Assim como no treinamento, o desenvolvimento de pessoas precisa de um diagnóstico para estabelecer metas e prazos de implementação, e critérios e ferramentas de execução. É muito aconselhável buscar a informação de quais devem ser as mudanças e inovações junto com as pessoas, ou seja, fazer um questionário, entrevista ou grupo de discussão onde todos possam expressar seu interesse e dificuldades a serem melhorados. Os objetivos pessoais devem ser compatíveis com os do setor e com os da empresa. Manter uma visão sistêmica do processo é fundamental para que não se deixe de lado ou para trás pessoas, processos, etapas... A empresa como

um todo deve caminhar junto com pessoas e setores, defrontando-se com as situações-problema, gerenciando conflitos e buscando a resolução dos problemas. “Ao tornar o cargo mais significativo e interessante, dá-se oportunidade à pessoa para crescimento, reconhecimento, desafio e realização pessoal” (CHIAVENATO, 2009, p. 173).

O autor quer dizer que enriquecer um cargo é muito diferente de alargar um cargo. O segundo é oferecer tarefas ou atribuições muito similares onde o profissional não vê muita diferença entre o que fazia para o que está fazendo. Não há um reconhecimento ou valorização das habilidades e potenciais não gerando motivação ou maior empenho pessoal. O enriquecimento de cargo exige planejamento, execução e avaliação integrados, isto é, o que faço hoje onde será aplicado num futuro próximo. Há uma sequência de ações, de conhecimentos agregados que potencializam o capital intelectual.

O desenvolvimento de pessoas objetiva, portanto, valorizar o lado humano, estimulando novas habilidades, adicionando conhecimento para que este se reverta em maior produtividade, para a empresa, e motivação pessoal e grupal.

Resumo

Nessa aula, aprendemos a diferença entre o conceito de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Definimos o significado teórico e a aplicabilidade dos termos *downsizing* e *empowerment*. Caracterizamos a ação do *coaching* como elemento catalisador para o desenvolvimento de pessoas e as estratégias que motivam ou incentivam este desenvolvimento mediante promoção de cursos, palestras, workshops entre outras.

Atividades de aprendizagem

Monte um programa de Desenvolvimento de Pessoas para algum cargo vinculado à segurança do trabalho. Imagine que você vai contratar uma pessoa para uma função bem simples e que pretende tornar este profissional um gestor da área de segurança. Não se esqueça de programar: prazos, conteúdos e ferramentas que viabilizem esta ação do setor de Gestão de Pessoas.



Acesse o site: <http://www.rtd.com.br/>
Este é o site da **Revista T&D – Desenvolvendo Pessoas.**

Este periódico é vendido apenas por assinatura e traz uma diversidade de assuntos sobre desenvolvimento de pessoas. Escolha um artigo que te interessa mais e boa leitura!

Leia o livro *Gestão de pessoas – enfoque nos papéis profissionais* de GIL, A. C. O Capítulo 13 aborda, especificamente, o tema sobre coaching. O autor traz definições, diferenças entre profissionais, habilidades que um coaching deve ter para ser um profissional que auxilie no desenvolvimento de outras pessoas.





Aula 25 - Psicossomática

Nesta aula, deixamos de lado as áreas de atuação do Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas e passamos a analisar os efeitos do trabalho na saúde física e mental do trabalhador. Vamos estudar a relação entre o corpo e a mente no processo de produção das doenças ocupacionais, e como estes dois mecanismos interagem de forma integrada, a ponto de um auxiliar ou prejudicar o outro dependendo apenas da compreensão dos processos do adoecer no trabalho. Boa leitura!

25.1 Definições

Segundo Rodrigues e Gasparini (*apud* MELLO FILHO, 1992), o termo psicossomática foi introduzido na medicina em 1818, por Helmholtz. Naquela ocasião, o sentido era designar as doenças somáticas que surgiam tendo como fator etiológico os aspectos mentais. Hoje em dia, este termo contempla um sistema único que envolve os aspectos do corpo (somático), da mente (psico) e do social.

O filósofo francês, René Descartes, na modernidade elaborou a teoria cartesiana que prescrevia a divisão entre a cabeça (*res pensante*) e o corpo (*res extensa*), ou seja, a cabeça teria uma forma de pensar independente do corpo, como duas estruturas distintas do ser humano. Claro que isso não acontece. Cabeça e corpo se relacionam de forma integrada, holística, e, portanto, não se pode considerar o indivíduo como sendo formado por partes isoladas ou diferenciadas que atuam por conta própria. Ainda para Rodrigues e Gasparini (*apud* MELLO FILHO, 1992, p. 76):

A emoção é um fenômeno que ocorre simultaneamente no nível do subsistema do corpo e no nível do subsistema dos processos mentais. Aquilo que no nível dos sentimentos é medo, raiva, tristeza, alegria, fome no corpo, concomitantemente, se expressa através de modificações no somático, através de modificações das funções motora, secretoras, respiratória e de irrigação sangüínea.

França e Rodrigues (1999, p. 16-17) deixam bem claro esta relação, quando afirmam que o ser humano é caracterizado pela inter-relação de três dimensões:

- 1. Biológica:** formada pelas características físicas herdadas e congênitas, incluindo os diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo humano, como o sistema glandular, cardiovascular, gastrointestinal, pulmonar, entre outros, inclusive a resistência e a vulnerabilidade do corpo.
- 2. Psicológica:** corresponde aos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o jeito de se relacionar com as pessoas e com o mundo que as rodeia.
- 3. Social:** relativa à incorporação e influências dos valores, das crenças e expectativas das pessoas com as quais se convive, dos grupos sociais e das diferentes comunidades com as quais entramos em contato durante a vida, desde o nascimento. Inclui também a influência do ambiente físico e as características ergonômicas dos objetos que utilizamos.

Para a compreensão dos processos do adoecer é fundamental conceber o trabalhador como um todo, de forma holística buscando manter a homeostase dos fatores biopsicossociais. Sempre que ocorrer uma separação destas três dimensões ocorre à exposição do indivíduo a riscos de toda a ordem: acidentes, traumas, sentimento de incapacidade tanto física quanto emocional.

Rodrigues (2001) afirma que a gestão do administrador define bem o clima organizacional e, por conseqüência, a qualidade de vida existente nos ambientes de trabalho. O autor enfatiza a necessidade de uma ação diplomática ou mediadora por parte dos gestores para estabelecer um ambiente de trabalho mais sinérgico e harmonioso.

25.2 Quem é o trabalhador?

A forma de realizar isto na prática é, para Chiavenato (1999), mudar a ótica do trabalhador de simples recurso ou mão-de-obra barata, como era na Revolução Industrial, para uma visão mais otimista e participativa: ter o trabalhador como pessoa, respeitando seu potencial, otimizando suas habilidades, proporcionando um crescimento pessoal e profissional.

As questões da promoção da saúde não decorrem somente de fatores individuais, mas também do coletivo, isto é, a forma de execução das tarefas determinadas pelas chefias, a carga horária de trabalho, os turnos, a frequência das pausas, etc. Para a OMS – Organização Mundial de Saúde, saúde é o mais completo bem-estar físico, mental e social e não, simplesmente, a ausência de enfermidade.

A ação da segurança do trabalho busca medidas preventivas, ou seja, o foco está em não expor e não deixar o trabalhador adoecer, buscar alternativas que minimizem, ou quando possível, eliminem o desconforto, o risco, as posturas inadequadas, a sobrecarga e a subcarga de trabalho físico e mental...

Mas você pode se perguntar: Porque algumas pessoas adoecem e outras não?

25.3 Doenças psicossomáticas

A psicossomática lhe dá como resposta que os indivíduos têm suas características bio-psico-sociais, ou seja, fatores hereditários que potencializam o desenvolvimento ou agravamento das doenças; as características de personalidade, pessoas mais otimistas, bem humoradas adoecem menos; e, claro, as condições físicas ambientais como alimentação, sono, condições de higiene e de moradia e frequência a médicos e dentistas, etc. Não se pode nunca generalizar afirmando que se projetado um posto de trabalho em perfeitas condições ergonômicas, ea empresa oferecer planos de saúde e odontológicos, então o funcionário não venha a adoecer. As pessoas têm suas diferenças e diversidades individuais.

Para Mello Filho (1992, p. 54):

Sabemos que as estruturas objetivamente alienantes, como as condições e o modo de organização do trabalho alienado, que se caracterizam por trabalho coercitivo, sem criatividade, em que o indivíduo que o executa não tem controle sobre o processo de trabalho, sendo a tarefa aborrecida de intensidade e duração arbitrariamente decididas, com relações de trabalho fragmentadas e competitivas, tem a possibilidade de produzir sentimentos que se denominam experiência subjetiva da alienação, que se caracteriza pela falta de poder, insatisfação e frustração. Esta experiência subjetiva da alienação tem sido correlacionada com os fatores de risco das doenças coronárias.

A forma pela qual as pessoas reagem às adversidades laborativas é um forte indicativo de adoecimento ou não. Pense agora: se você tem um funcionário que é proativo, alegre, otimista; ele poderia de fato adoecer menos ou até mesmo

Aula 26 - Doenças ocupacionais

Nesta aula, vamos continuar com o estudo do adoecimento do trabalhador. As doenças ocupacionais refletem a somatização dos problemas enfrentados no cotidiano da atividade laborativa. Vamos conhecer o CID 10 e o DSM IV, onde você poderá pesquisar uma série de grupos e enfermidades físicas e mentais. É importante lembrar que a gestão de segurança do trabalho, quando atuante pode minimizar os efeitos prejudiciais e proporcionar saúde para todas as pessoas. Bom estudo!

26.1 Definições

Se você for procurar, no dicionário Aurélio, o significado da palavra doença irá encontrar descrito: “falta ou perturbação da saúde, moléstia, mal, enfermidade” e, no sentido figurativo, “tarefa difícil, laboriosa”. A maior parte do tempo o indivíduo permanece em seu local de trabalho, produzindo de forma braçal ou intelectual. Para o empregador o fruto desta atividade laborativa é expresso através do lucro que ele tem. Para o empregado esta mesma atividade laborativa pode se tornar uma fonte de realização pessoal e profissional, ou ao contrário, um fator para desencadear ou agravar enfermidades.

A **OMS – Organização Mundial da Saúde**, em conjunto com a **OIT – Organização Internacional do Trabalho**, afirmam que a função das áreas competentes nas empresas (SESMT, CIPA, RH) é a de promover, manter, prevenir, proteger, adaptar os postos de trabalho ao mais alto grau de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores de todas as ocupações. Claro que há atividades laborativas, que por si só, não contemplam esta prescrição: os trabalhos confinados ou subterrâneos, os que envolvem alta tensão, os que expõem o trabalhador à temperaturas extremas de muito calor ou muito frio, ou os que envolvem o atendimento ao público de forma direta ou indireta. Sendo assim, você pode se perguntar: porque algumas pessoas adoecem e outras não? Essas atividades acarretam maior responsabilidade para o empregador? Ou compete ao empregado usar os EPIs e participar de treinamentos? Este questionamento é muito complexo e uma resposta conclusiva é temerosa.

Para França e Rodrigues (1999), o adoecimento apresenta teorias multicausais que englobam desde a desnutrição, pobreza, más condições de higiene e habitação decorrentes das desigualdades socioeconômicas, até a exposição

a agentes físicos, químicos ou biológicos advindos da insalubridade, periculosidade e penosidade.

Não se tem registro de ações preventivas durante o período da Revolução Industrial, século XVIII. Sabe-se que, nesta época, o trabalho era árduo em função da sobrecarga da jornada de trabalho (12, 14, 16 horas/dia), maquinário pesado e ruidoso, subalimentação, esgotamento físico pela falta de pausas, despreparo técnico e cognitivo para a atividade laborativa, etc. Atualmente, as empresas buscam medidas que supram estes fatores e muitas já vêm implementado a ginástica laboral ou academia de ginástica, refeições balanceadas, sede recreativa, exames periódicos mais rigorosos...

Dejours (1992), em seus estudos sobre a psicopatologia do trabalho, aponta as condições de trabalho (aspectos ergonômicos ambientais) e a organização do trabalho como elementos de anulação ou alienação do trabalhador e, sendo assim, agentes do adoecimento. O mesmo autor (1992, p. 47), ainda afirma que “para penetrar no campo da relação trabalho-saúde será necessário considerar, antes de tudo, dentro do trabalho, aquilo que especifica como relação social e aí tentar articular um modelo de funcionamento psíquico, que arranje um lugar teórico específico para a interface singular-coletivo”.

As relações interpessoais, a comunicação, a forma de exercer o poder, a autonomia e criatividade, a cultura e clima organizacionais atuam como agentes diretos no bem-estar do trabalhador.

O distanciamento ou divisão hierárquica entre “os que pensam” e “os que fazem” dentro das empresas acaba por minar a saúde de forma coletiva ou generalizada nas empresas.

Bernardino Ramazzini é considerado o Pai da Medicina do Trabalho, pois em 1700 escreve o livro “As Doenças dos Trabalhadores”. O livro é muito simples, mas sua importância está nas sugestões de prescrições médicas preventivas ou curativas para mais de 50 categorias profissionais (mineiros, químicos, pintores, tipógrafos, saboeiros, cloaqueiros, atletas, militares, etc.). Até então, ninguém havia se preocupado em investigar as origens, ou nexos causal das enfermidades com a atividade exercida pelo trabalhador. O autor é tão enfático em correlacionar o trabalho com o processo do adoecer que, em seu livro, pontua a necessidade de se perguntar, quando se estiver diante do trabalhador enfermo, onde o mesmo trabalha para saber, se na fonte de seu sustento não se encontra a causa da sua enfermidade.

26.2 Sistematização da patologia do trabalho

Da classificação empírica construída por Ramazzini há quase 300 anos, é possível pinçar, segundo Mendes (1999, p. 37), os critérios para uma primeira sistematização da Patologia do Trabalho:

- a) As doenças diretamente causadas pela nocividade da matéria manipulada que dão origem às doenças profissionais (**tecnopatias**).
- b) As doenças produzidas pelas condições de trabalho: posições forçadas, inadequadas, em pé, sentado, inclinado, encurvado (**mesopatias**).

René Mendes é brasileiro e médico do trabalho. Seu renome é internacional, e suas pesquisas concluem que as mudanças que ocorreram nos últimos 20 anos, nos processos produtivos, tornaram a saúde do trabalhador muito mais vulnerável ao adoecimento em decorrência das novas tecnologias: da repetição dos movimentos para executar as tarefas e do excesso de informações imposto pela informatização das tarefas. O autor sugere algumas ações básicas para a melhoria do quadro descrito (MENDES, 1999, p. 25):

- busca da compreensão das relações (do nexos) entre o trabalho e a saúde-doença dos trabalhadores que se refletem sobre a atenção à saúde prestada.
- a possibilidade/necessidade de mudanças dos processos de trabalho – das condições e dos ambientes – em direção à humanização do trabalho.
- o exercício de uma abordagem multidisciplinar e intersectorial das ações na perspectiva da totalidade, buscando a superação da compreensão e intervenções estanques e fragmentadas sobre a questão.
- a participação dos trabalhadores, enquanto sujeitos de sua vida e sua saúde, capazes de contribuir com seu conhecimento para o avanço da compreensão do impacto do trabalho sobre o processo saúde-doença e de intervir politicamente para transformar esta realidade.

Codo (2004) aborda o tema como binômio saúde-doença e questiona se o trabalho pode enlouquecer as pessoas, corroborando assim com os demais autores sobre a necessidade da melhoria das condições de trabalho para a promoção da saúde ocupacional e QVT.

Segundo o autor, a primeira lista de doenças profissionais foi definida em 1925, onde constavam somente 3 doenças (saturnismo, hidrargirismo e carbúnculo). A seguinte, em 1934, foi ampliada para 10; em 1964, 15 doenças estavam cadastradas e, em 1980, esta mesma lista se expandiu para 22 grupos de doenças profissionais. No Brasil, o órgão responsável por este assunto é o Ministério do Trabalho que, desde a sua fundação em 1930, no governo do presidente Juscelino Kubitschek, tem buscado implementar leis para normatizar e fiscalizar ações em prol da saúde do trabalhador e assim proporcionar qualidade de vida. (CODO, 2004, p. 28).

26.2.1 Classificação internacional das doenças

O Ministério da Saúde apresenta uma Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho, instituída pela Portaria nº. 1.339/GM, de 18 de novembro de 1999. Sua elaboração atende à determinação contida na Lei nº. 8.080/90 e acata a recomendação da Convenção nº. 121, da OIT (BRASIL, 2005). Nesta lista, encontra-se o chamado **CID – 10** ou **Classificação Internacional das Doenças**, que nada mais é do que uma relação de agentes ou fatores de risco de natureza ocupacional com as respectivas doenças que podem estar com eles relacionadas. Constam no CID – 10 os seguintes grupos de doenças:

Quadro 26.1: CID 10		
Grupo I	A00-B99	Infecciosas e Parasitárias
Grupo II	C00-D48	Neoplasias
Grupo III	D50-D89	Sangue e órgãos hematopoiéticos
Grupo IV	E00-E90	Endócrinas, Nutricionais e Metabólicas
Grupo V	F00-F99	Transtornos mentais e comportamento
Grupo VI	G00-G99	Sistema nervoso
Grupo VII	H00-H59	Olho
Grupo VIII	H60-H95	Ouvido
Grupo IX	I00-I99	Sistema Circulatório
Grupo X	J00-J99	Sistema Respiratório
Grupo XI	K00-K93	Sistema Digestivo
Grupo XII	L00-L99	Pele e Tecido Subcutâneo
Grupo XIII	M00-M99	Sistema Osteomuscular e Tecido Conjuntivo
Grupo XIV	N00-N99	Sistema Geniturinário
Grupo XV	O00-O99	Gravidez, parto e puerpério
Grupo XVI	Q00-Q99	Malformações congênitas, deformidades e anomalias cromossômicas
Grupo XVIII	R00-R99	Síntomas, sinais e achados anormais de exames clínicos e de laboratório, não classificados em outra parte
Grupo XIX	S00-T98	Lesões, envenenamentos e outras conseqüências de causas externas
Grupo XX	V01-Y98	Causas externas de morbidade e de mortalidade
Grupo XXI	Z00-Z99	Fatores que influenciam o estado de saúde e o contato com os serviços de saúde
Grupo XXII	U00-U99	Códigos para propósitos especiais

Fonte: Ministério da saúde, 1999.

Diante do CID – 10 é possível investigar as doenças físicas decorrentes da atividade ocupacional do trabalhador. Claro que o trabalho, também, pode gerar transtornos psíquicos ou emocionais. O Grupo V contempla as demências decorrentes da exposição ao manganês e sulfeto de carbono; transtornos de personalidade em função do contato com solventes orgânicos (brometo de metila e mercúrio); transtornos mentais e comportamentais devido ao uso do álcool; episódios depressivos pelo tolueno, entre outros.

26.2.2 Manual diagnóstico e estatístico de doenças mentais

Mas, há outra lista específica para os transtornos mentais o **DSM IV** (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders - Fourth Edition*), ou em português **Manual Diagnóstico e Estatístico de Doenças Mentais**, quarta edição, publicado pela Associação Psiquiátrica Americana (APA) em Washington, em 1994, que corresponde à quarta versão do DSM e é a principal referência de diagnóstico para os profissionais de saúde mental dos Estados Unidos da América e de Portugal na prática clínica.

O DSM-IV organiza cada condição psiquiátrica em cinco níveis (eixos), relacionados com os diferentes aspectos da doença:

- Eixo I: desordens clínicas, incluindo as principais doenças mentais, como também desordens de desenvolvimento ou aprendizado.
- Eixo II: condições invasivas e transtornos de personalidade, como também retardo mental.
- Eixo III: doenças mentais agudas e doenças físicas.
- Eixo IV: fatores ambientais e psicossociais contribuintes com a doença.
- Eixo V: avaliação global de funcionamento, ou (no caso dos menores de idade) avaliação global de funcionamento de crianças.

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/DSM_IV

Na relação do DSM IV, constam 201 doenças psíquicas, muito possivelmente decorrentes da separação do trabalho braçal do mental, levando a robotização física e psíquica do trabalhador. A partir deste instante, o indivíduo está exposto aos agentes agressores como ritmo de trabalho não compatível com os aspectos psicofisiológicos do trabalhador, contato com elementos tóxicos, baixa autonomia na execução das tarefas, desmotivação pela competitividade desenfreada. Esta alienação segundo Guimarães e Grubits (2000, p. 63):

Deformam o trabalhador monstruosamente, pois a inteligência humana é formada inteiramente a partir de suas ocupações cotidianas, e que ao se submeter um homem, ao longo de sua vida, ao cumprimento de um número mínimo de operações simples, este homem não terá como desenvolver-se, tornando-se numa criatura pobre sob todos os aspectos.

O trabalho sadio e realizador é aquele que exige do indivíduo uma diversidade de ações, juntamente com a alternância de posições, durante a sua execução. Proporcionar qualidade de vida no trabalho é buscar respeitar as necessidades físicas, emocionais, psíquicas, sociais, culturais do indivíduo. Subestimar a capacidade de agir e, principalmente, de pensar do trabalhador é expô-lo, gradativamente, à desmotivação, até chegar ao adoecimento tanto físico quanto mental.

Resumo

Nessa aula, aprendemos a classificação das doenças ocupacionais segundo a OMS e a OIT. Caracterizamos as patologias do trabalho e suas divisões entre os grupos de doenças físicas determinadas pelo CID 10 e os grupos pertencentes ao DSM IV (doenças mentais). Definimos a relação entre o binômio saúde-doença, em função do adoecimento físico e mental e suas causas ocupacionais decorrentes de diversos fatores que vão desde as condições de trabalho (aspectos ergonômicos ambientais), a organização do trabalho, até a anulação ou alienação do trabalhador.



Atividades de aprendizagem

1. Acesse o site: <http://virtualpsy.locaweb.com.br/dsm.php>
 - a) Faça uma pesquisa virtual no CID 10 e no DSM IV;
 - b) Dentre as doenças relacionadas leia, no mínimo, 05 doenças mentais e 05 físicas;
 - c) Não deixe de pesquisar doenças como: LER/DORT, depressão, bipolaridade, dependência química, tabagismo e as diversas contaminações por mercúrio, amianto, sílica;
 - d) Faça uma síntese da doença e busque verificar a relação da origem da doença com posto de trabalho.
-
-

Aula 27 - Segurança do trabalho I

Nesta aula, serão apresentados alguns temas centrais da segurança do trabalho. Como este curso já versa sobre segurança, aqui estão focados os aspectos holísticos que envolvem a segurança e o bem-estar do trabalhador, ou seja, a composição do conjunto de fatores que contribuem para a promoção da segurança nos ambientes de trabalho. Bom estudo!

27.1 Definições

“Segurança do Trabalho pode ser compreendida como um conjunto de medidas adotadas objetivando minimizar os acidentes de trabalho, as doenças ocupacionais, protegendo a integridade física e psíquica do trabalhador, como também, sua capacidade de trabalho” (SILVA, 2006).

Para Cardella (1999), “segurança é um estado de baixa probabilidade de ocorrência de eventos que provocam danos e perdas às pessoas (funcionários, clientes, terceirizados, fornecedores, etc.); ao patrimônio (estrutura física, equipamentos, ferramentas, etc.) e ao meio ambiente (ar atmosférico, solo, meio hídrico, rios, mares, lagos, lençóis subterrâneos, flora, fauna, etc.)”.

Segundo Zocchio (2002), “atuar com segurança é aplicar medidas e ações de caráter técnico, educacional, médico, psicológico e motivacional. Além de ser uma obrigação legal para a empresa, é também, uma atividade de valor técnico, administrativo e econômico-organizacional, de inestimável benefício para os funcionários, seus familiares e para a sociedade”.

“O quadro de Segurança do Trabalho de uma empresa deveria ser composto de uma equipe multidisciplinar formada por técnicos, engenheiros, médicos, enfermeiros, tecnólogos, psicólogos, designers, arquitetos, fisioterapeutas, entre outros profissionais que atuam na área de segurança. Parte destes profissionais forma o SESMT - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho” (ZOCCHIO, 2002). A equipe multidisciplinar mais os funcionários em geral da empresa, podem compor a CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, que tem por objetivo “a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador”. (BARBOSA FILHO, 2008, p. 9)

A segurança do trabalho é definida por normas e leis, sendo que, no Brasil, a Legislação de Segurança do Trabalho compõe-se de Normas Regulamentadoras (NR), Normas Regulamentadoras Rurais (NRR) e outras leis complementares, como portarias, decretos, e também as convenções internacionais da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Saliba (2005), associa a Segurança do Trabalho com fatores da higiene ocupacional, e define o higienista ocupacional como “o profissional com formação universitária nas áreas de engenharia, física, química, biologia e outras afins, que visa identificar, avaliar e controlar riscos provenientes do ambiente de trabalho que possam causar prejuízo à saúde e desconforto significativo aos trabalhadores ou habitantes das comunidades vizinhas à empresa. Assim, falar em segurança implica em abordar aspectos da higiene e da saúde do trabalhador, envolvendo medicina, meio ambiente, aspectos jurídicos e ergonomia, ou seja, a segurança requer uma ação holística”.

Quanto maior a segurança, menor a probabilidade de ocorrência de danos, acidentes, lesões, mutilações ou mesmo óbitos.

Como o trabalhador pode contribuir neste sentido? A ideia de Cardella (1999) é de que as pessoas podem atuar como catalisadores para gerar resultados no campo da segurança.

Catalisador, no corpo teórico da química é uma palavra utilizada para denominar o elemento que quando inserido em um composto, tem por função aumentar a velocidade das reações entre substâncias.

Então, ao atuarem como catalisadores, as pessoas buscam quebrar barreiras de comunicação e/ou de hierarquia, com o objetivo de solucionar problemas e, assim, encontrar condições de pensar globalmente sobre segurança. Na prática, certamente surgem algumas dúvidas: por onde começar? Qual o caminho a percorrer?

As dificuldades podem ser sanadas adotando-se o método de abordagem holística descrito por Cardella (1999), que traz os seguintes conceitos:

- **Acidente** é um fenômeno de natureza multifacetada, resultante de interações complexas entre fatores físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais.

- **Função Segurança** é um conjunto de ações que têm por finalidade reduzir a frequência e a intensidade da manifestação dos perigos.
- **Risco Bruto** é o risco associado às atividades da organização na ausência da Função Segurança.

Do balanço de forças entre Função Segurança e Risco Bruto resulta o Risco Líquido que produz danos e perdas ao longo do tempo.

O risco jamais é eliminado completamente, há sempre um risco líquido residual!



Quanto menor o risco residual almejado, maior o custo para atingi-lo. Por isso, a organização deve estabelecer o risco tolerado para definir ações multidisciplinares de controle.

Numa organização e nas relações que ela mantém com o meio ocorrem fenômenos, e para Cardella (1999) são eles:

- **Físicos** – movimento de máquina, passagem de corrente elétrica, transferência de calor, emissão de luz e ruído, choque mecânico.
- **Biológicos** – movimento de pessoas, respiração, suor, digestão, batimento cardíaco, enfermidade, sangramento, hematoma, morte.
- **Psicológicos** – desconfiança, agressão, medo, alegria, raiva.
- **Culturais** – saudação, vestimenta, canto, ritual, linguagem, valores.
- **Sociais** – greve, ausência em feriado, eleição, mudanças econômicas.

Pelo princípio da abordagem holística, todos estes fenômenos são inter-relacionados e interdependentes.

Não há uma causa única dos acidentes!



Acrescenta-se que essas relações podem ser determinísticas (a curto prazo), probabilísticas (a longo prazo) e de correlação (causas duplas).

O mecanismo da produção de danos resulta, portanto, de dois conjuntos de forças opostas. No primeiro estão as que atuam no sentido de produzir o dano: os **Fatores de Risco**. No segundo, as que atuam para evitá-lo: a **Função Segurança**.

A **Função Segurança** é constituída por ações de controle. Contudo, os controles podem falhar. É preciso conhecer a Teoria das Falhas, quando o componente de um sistema executa inadequadamente uma função ou deixa de executá-la. O componente pode ser um homem ou um equipamento. Ambos são elementos ativos dos sistemas. As falhas são fatores de risco e na quase totalidade dos casos, os acidentes ocorrem devido a algum tipo de falha.

Para Cardella (1999), as falhas podem ocorrer por omissão, missão, ato estranho, seqüencial ou temporal, decorrentes de uma falha humana, de equipamento ou por outros agentes promotores destas falhas. Cada uma destas apresenta características específicas e muitas vezes o acidente ocorre por uma junção delas, ou seja, soma de duas ou três ou mais falhas desencadeando-o.

Partindo-se dessa concepção sistêmica, deve-se ressaltar que antes das falhas ocorrerem, é preciso atuar de modo preventivo por meio da execução de duas etapas simples, mas eficazes. O primeiro passo é traçar um **Diagnóstico de Segurança**, que nada mais é, do que conhecer, fazer um levantamento do estado de segurança da organização. O resultado avaliado é então comparado com um padrão, e considera-se o desvio, insumo para elaboração do plano de ação para intervenção. O diagnóstico deve abranger a organização, o meio-ambiente, homens, equipamentos, instalações, processos e produtos, buscando identificar os agentes agressivos (mecânicos gravitacionais, elásticos e cinéticos, elétricos, térmicos, biológicos, ergonômicos, sonoros/ruídos e rádiantes), classificando-os segundo o nível de periculosidade.

Fatores relacionados à cultura organizacional e, em decorrência do clima organizacional (modelo de gestão, tipos de lideranças, formas de comunicação e de integração das pessoas no setor ou na empresa, maior ou menor autonomia na realização das tarefas, rigidez na sua execução) podem atuar como agentes desfavoráveis ao desempenho da **Função Segurança**. Assim, a crença por parte dos empregados, da chefia ou da empresa em geral de que os acidentes fazem parte do trabalho, é altamente nociva.

É fundamental identificar valores, prioridades, exemplos e direcionamentos da liderança, observando-se a linguagem verbal e, principalmente, a não-verbal (gestos, expressões faciais e corporais) para serem analisados os possíveis indícios de como a segurança está sendo visto no plano secundário ou de forma comprometida, com envolvimento da empresa e das pessoas que nela trabalham.

O segundo passo é elaborar e aplicar um **Plano de Ação** com características

holísticas. A situação avaliada é comparada com a desejada, e o desvio é utilizado como insumo para o controlador estabelecer as ações do plano de intervenção. Quando o desvio só pode ser corrigido em longo prazo, e as ações não podem ser todas estabelecidas antecipadamente, criam-se programas de longo prazo, que nada mais são, do que planos de ação permanentes e mais flexíveis que os de curto prazo. Devem ser criados programas para focalizar empresas contratadas, atividades fora da organização, atividades da organização, emergências, trânsito, sinalização, ordem, limpeza e desenvolvimento cultural. Além destes programas, o plano maior inclui a implantação de instrumentos permanentes de controle de risco, tais como, Análise de Riscos para todo o ciclo de vida das instalações e dos produtos, Gestão de Riscos nas Intervenções e Monitoramento de Segurança.

Pode-se, também, criar **Comitês Funcionais e Interfuncionais** para tratar de temas de segurança envolvendo diferentes programas, profissionais e ações locais para promover a prevenção para com a segurança, estabelecer uma nova cultura organizacional que busque acima de tudo a preservação do seu patrimônio físico e pessoal da empresa.

Assim, uma organização que promove saúde é aquela que se preocupa com segurança, higiene, conforto e bem-estar dos seus funcionários. Mas para que isto não fique apenas à mercê da boa-vontade das pessoas, é preciso definir responsabilidades mediante uma **Política de Segurança** no trabalho ou de diretrizes básicas que objetivem responsabilidades e atribuições individuais e institucionais no cumprimento das normas.

Zocchio (2002) propõe cinco procedimentos para a implementação e administração de um Programa de Política Interna de Segurança do Trabalho:

- a) responsabilidades e atribuições do SESMT, gerências, CIPA;
- b) comunicação, registro e investigação de acidentes;
- c) controle de riscos e perigos;
- d) instruções e treinamento;
- e) promoções e divulgação.

No dia a dia da organização, a prevenção só acontece com a contribuição das pessoas. Independentemente da função, cargo, posto de trabalho, tempo de serviço, o comprometimento deve ser de todos: responsabilidades institucionais e funcionais.



Acesse o site:
<http://www.revispsp.uerj.br/v6n1/artigos/PDF/v6n1a02.pdf>

Leia o texto: **A contribuição da abordagem clínica, de Louis Le Guillant e Para o desenvolvimento da psicologia do trabalho**, de Paulo César Zambroni de Souza e Milton Athayde.

Está curioso para saber quem é Louis Le Guillant, então pesquise o site:
<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v9n2/v9n2a09.pdf>

Leia o texto: **O resgate de uma dívida: resenha do livro - Escritos de Louis LeGuillant e da Ergoterapia à Psicopatologia do trabalho**, de Maria Elizabeth Antunes Lima. Veja que interessante a obra deste pesquisador francês e a importância de seus estudos para a psiquiatria social em termos de saúde mental e trabalho.

Aula 28 - Segurança do trabalho II

Nesta aula, continuamos com o tema segurança do trabalho, mas o foco, agora, está no estudo dos conceitos sobre acidente, incidente, comportamento seguro e condição insegura. Serão apresentados índices estatísticos da previdência social sobre acidentes de trabalho e o registro das regiões mais acometidas do organismo do trabalhador. Acidentes sempre são prejudiciais para todos. O trabalhador, a empresa e a sociedade como um todo arcam com os custos de indenizações, afastamentos, tratamentos, entre outras ações. Vale, então, resgatar a ideia de que o importante é a segurança, trabalhar com prevenção, objetivando eliminar ou minimizar tais eventos. Boa leitura!

28.1 Consequências da falta de segurança no trabalho

Onde falta segurança, as consequências mais nefasta são os acidentes que comprometem o trabalhador, o meio ambiente e o patrimônio da empresa. A maior das perdas está no trabalhador que tem sua vida comprometida, pois se a lesão for permanente, nem sempre é possível o retorno à atividade laborativa.

O acidente de trabalho, para Zocchio (2002), se deve principalmente a dois fatores:

- **Ato Inseguro** – praticado pelo indivíduo, em geral consciente (o indivíduo sabe que está se expondo ao perigo), inconsciente (desconhece o perigo a que se está expondo) ou circunstancial (algo mais forte leva a pessoa a praticar uma ação insegura). Algumas situações que caracterizam os atos inseguros: ficar junto ou sob cargas suspensas; colocar parte do corpo em lugar perigoso; usar máquinas sem habilitação; lubrificar, ajustar e limpar máquinas em movimento; tentativa de ganhar tempo; brincadeiras e exibicionismo; uso de roupas inadequadas ou acessórios desnecessários; não usar proteção individual, ou mesmo, excesso de confiança.
- **Condição Insegura** – é o ambiente físico de trabalho que expõe a perigo ou a risco a integridade física do trabalhador e a própria segurança das instalações e equipamentos. Algumas situações que caracterizam as condições inseguras: falta de ordem e de limpeza; ventilação e/ou iluminação inadequadas; escassez de espaço; passagens perigosas; falta de

proteção em máquinas e equipamentos; defeitos nas edificações; desvios ou improvisação nos processos ou falta ou falha de manutenção.

O objetivo da segurança do trabalho está em eliminar, ou pelo menos, minimizar, as condições e os atos inseguros, promovendo saúde e bem-estar aos trabalhadores. Aqui estão inseridos os aspectos psicológicos da segurança do trabalho, isto é, elementos que tranquilizam o trabalhador e ao mesmo tempo geram confiança para executar suas tarefas, fazendo com que o comportamento inseguro não esteja presente nos postos de trabalho.

Os últimos dados fornecidos pelo Ministério da Previdência Social - MPS, através do Anuário Estatístico da Previdência Social, datam de 2004. Neste ano:

Ocorreram cerca de 459 mil acidentes de trabalho registrados, perfazendo um aumento de 15% em relação ao ano anterior. Os acidentes típicos representaram 80,9% do total de acidentes, os de trajeto 13,1% e as doenças do trabalho 6%. A participação das pessoas do sexo masculino foi de 77,5% e do sexo feminino de 22,5%. A faixa etária decenal com maior incidência de acidentes é a constituída por pessoas de 20 a 29 anos, com 38,2% do total, sendo que mais do que 2/3 dos acidentes ocorreram com pessoas entre 20 e 39 anos de idade. (Anuário Estatístico da Previdência Social, 2004).

Neste mesmo ano, conforme dados do MPS,

O setor agrícola participou com 8,2% do total de acidentes registrados, o setor indústria com 46,9%, o setor serviços com 44,9%. Nos acidentes típicos, os sub-setores com maior participação nos acidentes foram a agricultura, produtos alimentares e bebidas, com 9,5% cada. Nos acidentes de trajeto, os sub-setores com maior participação foram os serviços prestados principalmente a empresas e comércio varejista, com 12,6% e 11,7%, respectivamente. Nas doenças de trabalho, o destaque ficou com os sub-setores intermediários financeiros, com 10,6% e comércio varejista, com 8,0%. (Anuário Estatístico da Previdência Social, 2004).

No **Código de Classificação Internacional de Doenças – CID 10**, os acidentes em 2004 foram:

Ferimento do punho e da mão (S61), fratura ao nível do punho ou da mão (S62) e traumatismo superficial do punho e da mão (S60) com,

respectivamente 14,0%, 7,0% e 5,2% do total. Nos acidentes típicos, as partes do corpo com maior incidência de acidentes foram o dedo, mão (exceto punho ou dedos) e pé (exceto artelhos) com, respectivamente, 28,7%, 10,0% e 7,5% do total de acidentes.

Em 2004, as principais conseqüências dos acidentes de trabalho liquidados foram incapacidades temporárias com menos de 15 dias e mais de 15 dias, com participação de 49,3% e 33,4% respectivamente. De 2003 para 2004, os acidentes de trabalho liquidados aumentaram 14,4%, sendo que ocorreu uma redução de 6,4% nos acidentes decorrentes da incapacidade permanente, enquanto os acidentes decorrentes de incapacidade temporária de menos de 15 dias aumentaram 24,1%, no período. A relação entre o número de óbitos sobre o total de acidentes passou de 0,62% para 0,57% no período. (Anuário Estatístico da Previdência Social, 2004).

A ausência de segurança nos ambientes de trabalho demonstra que os acidentes ocorrem dentro da própria empresa, no desenvolvimento rotineiro da atividade laborativa. Tal fato indica a necessidade de políticas orientadas fundamentalmente para o ambiente.

O Brasil permanece entre os países com maiores índices de mortes por acidentes do trabalho no mundo, ficando atrás da Índia, Coreia do Sul e El Salvador. No mundo, cerca de 2 milhões de trabalhadores morrem anualmente em decorrência de acidentes de trabalho e doenças relacionadas ao trabalho; os acidentes respondem por cerca de 360 mil mortes. Bilhões de reais são gastos com benefícios acidentários, aposentadorias especiais e reabilitação profissional. Ainda há despesas referentes à assistência à saúde do acidentado, indenizações, retraining, reinserção no mercado de trabalho e horas de trabalho perdidas. Parte deste "custo segurança no trabalho" afeta negativamente a competitividade das empresas, pois aumenta o preço da mão-de-obra, o que se reflete no preço dos produtos. Por outro lado, ocorre o incremento das despesas públicas com previdência, reabilitação profissional e saúde reduzindo a disponibilidade de recursos orçamentários para outras áreas ou induzindo o aumento da carga tributária sobre a sociedade. (www.cecac.org.br).

O número de dias de trabalho perdidos em razão dos acidentes aumenta o custo da mão-de-obra, encarecendo a produção e reduzindo a competitividade do país no mercado externo. Estima-se que o tempo

de trabalho perdido anualmente devido aos acidentes de trabalho seja de 106 milhões de dias, apenas no mercado formal, considerando-se os períodos de afastamento de cada trabalhador.

(www.mte.gov.br/Empregador/seg/sau/Conteudo/7307 , 2006).

Na Tabela 28.1, observam-se os principais tipos de acidentes de trabalho registrados no CID 10 – Código Internacional de Doenças.

Tabela 28.1: Principais tipos de acidentes de trabalho registrados segundo o CID-10.

Tipos de acidentes de trabalho	Quantidade	% sobre o total
Ferimento do punho e da mão	36.309	10,6
Fratura ao nível do punho e da mão	23.188	6,7
Sinovite e Tenossinovite	10.941	3,2
Traumatismo superficial do punho e da mão	10.471	3,0
Fratura do antebraço	7.614	2,2
Amputação traumática ao nível do punho e da mão	7.198	2,1
Luxação, entorse e distensão das articulações e dos ligamentos ao nível do punho e da mão	5.802	1,7
Ferimento de antebraço	3.102	0,9
Lesão por esmagamento do punho e da mão	1.904	0,6
Queimadura e corrosão do punho e da mão	1.699	0,5
Outros traumatismos e os não especificados do punho e da mão	1.691	0,5
Traumatismos de músculo e tendão ao nível do punho e da mão	1.688	0,5
Subtotal	111.587	32,4
Outros	232.409	67,6
Total	343.996	100,0

Fonte: Anuário Estatístico da Previdência Social, 2000. Elaboração: SPS/MPAS

O ideal seria tratar as questões de segurança e saúde de forma preventivo-nista. Assim idealiza Zocchio (2002, p. 43), que admite a presença de riscos ocupacionais e define o acidente de trabalho como sendo “uma ocorrência não programada, inesperada ou não, que interrompe ou interfere no processo normal de uma atividade ocasionando perda de tempo útil ou lesões nos trabalhadores ou danos materiais”.

28.2 Acidentes e incidentes

É importante esclarecer a diferença entre acidentes e incidentes. Os acidentes já foram comentados anteriormente, mas incidentes ou quaseacidentes são ocorrências que apresentam características e potencial para causar algum dano, mas que não chegam a fazê-lo, de forma tal que não deixam marcas como os acidentes. Assim sendo, se uma máquina de corte cortar a mão ou dedos de um trabalhador está caracterizado um acidente. Mas,

se o funcionário retirar a mão antes do corte, será considerado como um incidente.

Assim, a prevenção dos acidentes do trabalho pode ser realizada mediante a ação da higiene e da segurança do trabalho.

A higiene do trabalho se propõe a combater, do ponto de vista não médico, as doenças profissionais, identificando os fatores que podem afetar o ambiente do trabalho e o trabalhador, visando eliminar ou reduzir os riscos profissionais (condições inseguras de trabalho que podem afetar a saúde, segurança e bem-estar do trabalhador).

A segurança do trabalho também combate, do ponto de vista não médico, os acidentes de trabalho, só que busca eliminar as condições inseguras do ambiente, mediante a educação dos trabalhadores para a utilização de medidas preventivas. (BARBOSA FILHO, 2008, p. 35).

Não somente o meio ambiente físico de trabalho pode se constituir como causa direta de acidentes e de doenças profissionais, mediante exposição dos funcionários a riscos profissionais graves, mas também, a insatisfação dos trabalhadores face às condições de trabalho que não estejam em harmonia com seu nível social e cultural do momento, e como consequência se encontra a baixa quantidade e qualidade produtiva, rotação excessiva do pessoal e um elevado índice de absenteísmo.

Então, pode-se dizer que as doenças profissionais são “resultantes de condições inseguras de trabalho; são causadas por determinados riscos associados à atividade profissional desempenhada; e, atuam de forma lenta e repetida, provocando lesões que se tornam visíveis algum tempo depois” (BARBOSA FILHO, 2008, p. 37). Via de regra, é difícil precisar com exatidão, a data da origem de uma doença ocupacional. Ela pode ser decorrente da somatização de fatores fisiológicos, emocionais, sociais e econômicos.

Assim, é possível afirmar, que tanto os acidentes de trabalho quanto as doenças ocupacionais resultam de uma combinação de fatores técnicos, fisiológicos e psicológicos e podem estar relacionados simultaneamente com a máquina, com o posto de trabalho, com o meio-ambiente (iluminação, ruído, vibrações, produtos voláteis), e com a posição do trabalhador frente à fadiga e à desmotivação devido ao trabalho realizado. As causas de um acidente podem igualmente estar ligadas às circunstâncias em como o empregado efetua o deslocamento até a empresa, às atividades fora da empresa, ao

mau humor ou ao sentimento de frustração, às doenças profissionais, ou a qualquer outro estado físico, mental e/ou emocional em particular.

Atualmente, é crescente a preocupação com os riscos de acidentes inerentes ao comportamento humano, dentro da empresa ou em outros locais. As empresas têm investido de forma mais constante em programas de QVT, programas de combate ao estresse, voltados à redução do tabagismo e do alcoolismo e contra o uso de outras drogas, bem como em melhoria das condições físicas ambientais dos postos de trabalho.



Acesse o site: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v17n3/4643.pdf>

Leia o texto: **Saúde mental e trabalho**: uma reflexão sobre o nexa com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática, das autoras: Débora Glina, Lys Esther Rocha, Maria Lúcia Batista e Maria Goretti Mendonça.

Porém, a forma mais eficaz de combate aos acidentes de trabalho, consiste em suprimir as causas potenciais, técnicas ou humanas, adotando uma ação preventiva de abrangência holística, considerando o respeito aos regulamentos e normas técnicas; a vigilância e conservação cuidadosas; a formação de todos os trabalhadores em segurança; e, ao estabelecimento de boas relações profissionais.

Resumo

Nessa aula, analisamos os acidentes de trabalho mediante avaliação de atos e condições inseguras, com base no estudo dos dados fornecidos pelo Ministério da Previdência Social mediante estatística dos acidentes através da descrição dos principais acidentes de trabalho ocorridos. Por fim, analisamos as ações preventivas que buscam minimizar a incidência de acidentes de trabalho.

Anotações

Aula 29 - Qualidade de vida no trabalho I

Nesta aula, abordaremos a qualidade de vida como uma ação, inicialmente, institucional para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. O tema Qualidade de Vida no Trabalho – QVT - tem sido muito discutido em revistas e congressos, pois sabe-se atualmente, que onde há melhores condições de trabalho que contemplem a qualidade de vida, há menores índices de acidentes e adoecimentos. Claro que investir em QVT demanda certo tempo e conscientização do trabalhador, para seguir as novas medidas implementadas para esta promoção. Sendo assim, QVT passa a ser um desafio para todos. Vamos descobrir, então, como se pode fazer isto? Boa aprendizagem!

29.1 Definições

A modernização das empresas por meio da informatização, da reengenharia, das células de produção, da logística, da participação nos resultados, das estruturas matriciais e do gerenciamento de projetos levou ao estabelecimento de parâmetros de aceitação, liderança e inovação, associando a missão e a visão organizacional na busca da excelência dos produtos e dos serviços.

Vive-se, então, a “era da qualidade”, do cliente em primeiro lugar, do *marketing* agressivo diante dos consumidores, muito mais exigentes. A estrutura organizacional valoriza a competência voltada para resultados e, no interior desse desafio, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desponta como um fator motivacional do desempenho humano no trabalho.

Para Chaves (2001), a tecnologia de QVT compreende a reestruturação do desenho dos cargos, das novas formas de organizar o trabalho, da formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou auto-gerenciadas e das melhorias do ambiente organizacional. O autor ainda define QVT como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização, tendo em vista o impacto do trabalho sobre os indivíduos e a eficácia organizacional, bem como, a perspectiva de algum grau de participação na resolução de problemas.

Rodrigues (2001) analisa as teorias administrativas desenvolvidas por estudiosos do comportamento para determinar uma espécie de “origem” da QVT. O autor inicia com as pesquisas de George Elton Mayo (1880-1949), psicólogo americano conhecido com um dos fundadores da escola de rela-

ções humanas da filosofia da administração, por desenvolver uma experiência pioneira, em 1927, sobre as influências da iluminação na produtividade, nos índices de acidentes, na fadiga e na monotonia, tentando assim, demonstrar como aspectos psicológicos e sociais contribuem para a qualidade de vida do trabalhador.

29.2 Teoria X e Teoria Y

Na sequência, Rodrigues (2001) associa a hierarquia de satisfação das necessidades de Maslow – classificadas em fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização – com as premissas da **Teoria X** e da **Teoria Y** de Douglas McGregor (1906 -1964).

A base desta abordagem da administração científica está em descrever a natureza do comportamento humano a partir de duas premissas. A primeira, a **Teoria X**, remete à existência de pessoas que apresentam uma aversão inerente ao trabalho e o evitam a todo o custo, ou seja, são as pessoas que detestam trabalhar, evitam responsabilidades, possuem relativamente pouca ambição, sobretudo, querem somente segurança (estabilidade) profissional. A **Teoria Y** postula o contrário, concebendo os indivíduos como entusiasmados pelo trabalho, dedicados aos objetivos organizacionais, automotivados, responsáveis e criativos, ou seja, são trabalhadores que fazem uso de todas as suas qualidades para a resolução dos problemas da empresa e vêem o trabalho como fonte de satisfação.

Outro autor citado por Rodrigues (2001) nessa cronologia da QVT é o psicólogo Frederick Herzberg, que oferece uma importante contribuição sobre os **Fatores Higiênicos** e **Motivadores** dentro das empresas, indicando a existência de elementos que produzem satisfação no trabalho, distintos de outros responsáveis pela insatisfação.

Os fatores **higiênicos** estão relacionados aos salários e aos benefícios (plano de saúde, prêmios, carro da empresa); às condições de trabalho (instalações, equipamentos, horas de trabalho); à política da empresa (regras formais/prescritas e informais); ao *status* (natureza e prestígio do cargo na hierarquia); à segurança no trabalho (condições físicas de segurança, estabilidade) e à supervisão (grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa).

Quanto aos fatores **motivadores**, associam-se à responsabilidade, ao reconhecimento da capacidade de trabalho (desempenho), aos desafios, à realização e ao crescimento profissional. Os estudos de Herzberg mostram que o enriquecimento do cargo proporciona oportunidades para o desenvolvimento

psicológico do trabalhador, ao passo que a ampliação do cargo, ou o alargamento das tarefas, simplesmente oferece um cargo estruturalmente maior.

Rodrigues (2001) ainda apresenta um excelente e descomplicado resumo sobre as definições evolutivas da QVT, que se pode analisar no Quadro 28.1, a seguir:

Quadro 29.1: Definições evolutivas da QVT

Período	Foco	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase aos indivíduos antes de dar ênfase aos resultados da empresa, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT visa à utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" como ideias do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão futura	Nada	A globalização da definição terá como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E, para estes, QVT nada representará.

Fonte: NADLER & LAWLER, 1983

Trata-se de uma base conceitual para servir de suporte às novas visões ou teorias sobre o comportamento do indivíduo em relação a seu desempenho face aos efeitos da promoção da QVT.

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida no trabalho, que inclui aspectos do bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social, e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. (FRANÇA; RODRIGUES, 1999, p. 118).

A origem do conceito segundo França e Rodrigues (1999), está ligada às condições humanas e éticas do trabalho, que compreendem desde a exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, os padrões de relação entre o trabalho contratado e a retribuição a esse esforço, com suas implicações éticas e ideológicas, até a dinâmica do uso do poder formal e informal, ou seja, o significado do trabalho.

Para Walton (1973, p.11), "a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico".

Moscovici (1999) aborda a “síndrome da labormania”, ou *workaholics*. O surgimento do termo está vinculado ao nível de responsabilidade, pressão e exigência da função que o trabalhador ou o executivo exercem. A autora afirma que a pessoa “louca por trabalho” sofre de uma espécie de intoxicação pela atividade laborativa, o que acaba por afetar a sua saúde física, mental e emocional de modo semelhante ao que acontece no caso do uso de drogas. Essa síndrome foi identificada e estudada inicialmente nos Estados Unidos, vindo, depois, a ser verificada em outros países industrializados e desenvolvidos.

Estudos realizados com executivos brasileiros corroboram a ideia de Moscovici. A pesquisa de Couto (1996), realizada com mais de seis mil executivos e gerentes de diferentes empresas e em diversos estados brasileiros, demonstra que 45% desses profissionais apresentam alto nível de estresse, 27% têm baixo nível de estresse e somente 28% possuem estresse leve e moderado. Quando surge o estresse e suas consequências (dores na coluna, cabeça, braços e/ou aumento da pressão arterial, da concentração de açúcar no sangue e da irritabilidade), elas não são unicamente expressões de doenças, como aparentemente se acredita, mas sinalizam pressões externas que precisam ser compreendidas e gerenciadas para se atingir o bem-estar e o desempenho adequado do trabalho.

Os sintomas psicossomáticos podem significar, para França e Rodrigues (1999), aspectos organizacionais e pessoais importantes, como, por exemplo, falta de disposição para o trabalho, demonstração de sofrimento e depressão, relacionamento interpessoal comprometido, falta ou excesso de sono e fome. Qualidade de vida é antes de tudo, uma nova atitude diante da necessidade de trabalhar competitivamente com bem-estar, atrelando-se programas de qualidade com compromissos de inovação, resgate de talentos, limites das capacidades humanas, desenvolvimento de habilidades, preservação do meio ambiente e otimização da comunicação e dos desafios pessoais e profissionais.

A falta de QVT abre um imenso precedente para o adoecimento físico, mental e emocional dos trabalhadores. Guimarães e Grubits (1999) ressaltam a necessidade de se introduzir políticas que visem à QVT, sensibilizando os empregadores e as instituições para o impacto econômico dos problemas decorrentes da falta ou de pouca valorização, expressos na *performance* reduzida, nos altos índices de absenteísmo, na rotatividade no trabalho (*turnover*), nos acidentes e, em um contexto geral, no adoecimento do trabalhador.

As doenças ocupacionais podem ser decorrentes da sobrecarga e da subcar- ga de trabalho, tanto qualitativa quanto quantitativa, das pressões advindas das responsabilidades pela tarefa a ser desenvolvida, dos relacionamentos com colegas e chefias, da segurança profissional, das perspectivas de reco- nhecimento de ascensão, da baixa autonomia, da imposição de normas e horários, das restrições de comportamentos etc.

Glina e Rocha (2000) afirmam que a situação saudável de trabalho seria a que permitisse o desenvolvimento do indivíduo, alternando exigências e períodos de repouso, numa interação dinâmica entre homem, trabalho e ambiente. As características de personalidade fazem a mediação entre os fatores es- tressantes do ambiente e os sintomas. Estresse não é uma doença, mas sim, uma tentativa de adaptação ao meio ambiente, aos fatores da organização do trabalho, porém, se não for amenizado, poderá desencadear e/ou agravar as doenças ocupacionais.

A QVT para que possa ser contemplada junto às organizações depende muito mais da composição de diversos aspectos, aqui mencionados, procurando sempre uma ação preventiva junto à saúde do trabalhador, seja ele da base ou do ápice da pirâmide hierárquica.

Ao longo do texto abordamos diferentes aspectos que envolvem de forma direta ou indireta a QVT: relações interpessoais, modalidades de comando e como os gestores expressam suas lideranças, ruídos na comunicação, aspec- tos da cultura organizacional que acabem interferindo no clima e gerando focos de adoecimento.

A saúde e a segurança é uma atenção que deve ser de todos: gestores, RH, SESMT, Cipeiros, funcionários... Cabe aqui ressaltar que muitos programas de QVT não envolvem quantias astronômicas em dinheiro, mas sim, ações simples de efeitos muito mais duradouros. A QVT está diretamente relacio- nada com a criatividade, iniciativa e ações educativas por parte de todos os interessados que são as pessoas que trabalham na empresa.

Resumo

Nessa aula, aprendemos a importância da aplicação de fatores que promovam a Qualidade de Vida do Trabalho - QVT. Percebemos a relação direta das ações e investimentos feitos em QVT para gerar segurança, bem-estar, conforto e saúde nos ambientes de trabalho. Finalizando, analisamos o histórico da QVT e as trans- formações percorridas para as melhorias e ações preventivas do trabalho.



Leia o artigo: Qualidade de vida: origens, evolução e perspectivas, de Anselmo Ferreira Vasconcelos. Disponível no site: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>

Compare os aspectos da origem, evolução e das perspectivas apresentados no artigo com os apresentados na teleaula.

Leia o artigo: "5S " – Artigo prático sobre o significado das palavras que compõem este programa. Disponível no site:

http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo_5S.pdf

Leia o artigo: A Qualidade total e a administração tradicional: seu impacto nos custos, de Manuel Follado (Prof. Dr. da UNICAMP). O texto não aborda diretamente o Programa 5S, mas oferece um parâmetro comparativo.

Disponível no site:

<http://tinyurl.com/c6mxtsd>

Aula 30 - Qualidade de vida no trabalho II

Nesta aula, vamos abordar programas que possam ser implantados na empresa e que venham a promover a QVT nos ambientes de trabalho. Claro que se trata de um processo, pois não há como mudar culturas, padrões, sistemas e, principalmente a conscientização das pessoas em curto espaço de tempo. É preciso uma ação catalisadora de todos: RH, SESMT, CIPA, chefias e funcionários. A QVT se faz em conjunto e para o bem-estar de todos! Vamos aprender? Boa aprendizagem!

30.1 Programas de qualidade de vida

Na continuidade do tema Qualidade de Vida no Trabalho vamos apresentar alguns programas que buscam oferecer às pessoas que trabalham nas empresas melhorias na forma de executar suas tarefas:

- Ginástica Laboral
- Plano Médico e Odontológico extensivo aos familiares
- Diagnóstico Ergonômico dos postos de trabalho
- Pausas não determinada, mas sim realizadas sob o critério e necessidade do trabalhador
- Autonomia e criatividade no processo de execução das tarefas
- Alimentação balanceada
- Quantidade de horas de sono compatível com a carga mental e física de trabalho
- Plano de Carreira – desenvolvimento de pessoas
- Implementação de uma Política de Segurança eficaz
- Treinamentos e criação de um espaço de discussão para problemas relacionados com o trabalho
- Exames periódicos completos: sangue, raio X do pulmão, ecografia abdominal e cardiológico.
- Tarefas compatíveis com o perfil do funcionário
- Salários compatíveis e pontuais
- CIPA atuante
- SESMT inter e transdisciplinar
- Elaboração anual do PPRA – Programa de Controle de Riscos Ambientais

- Utilização de EPI - Equipamento de Proteção Individual durante a execução de tarefas que ofereçam riscos
- Cumprimento das Normas Regulamentadoras conforme o perfil da empresa e dos riscos que incidem nos trabalhadores
- Enriquecimento de tarefas
- Clima organizacional flexível e sinérgico
- Chefias mediadoras

Poderíamos citar outros tantos fatores que corroboram para criar e estabelecer um padrão de qualidade de vida.

30.2 Como implementar um programa de QVT

Mas como podemos começar a implementar um programa de QVT?

O profissional da área de segurança do trabalho nunca deve fazer deduções ou tomar ações fundamentadas no “seu achismo”, ele deve ser na essência um investigador. É muito importante fazer uma enquete ou levantamento das necessidades do que está a incomodar o trabalhador, pois, quem atua no posto de trabalho, literalmente, é quem está com a mão na massa e sabe muito bem onde o calo aperta. O que se quer dizer com isso? Pontuar que o executante da tarefa sabe melhor do que ninguém dos aspectos positivos e das dificuldades na realização da mesma.

Para que este levantamento tenha um caráter científico, e, posteriormente, não suscite dúvidas das ações tomadas pelo profissional de segurança, ele pode se valer de questionários, entrevistas, discussões em grupos, filmagens, fotos para comparar o antes e o depois das modificações.

Os pontos investigados devem guardar uma visão ou abrangência holística, ou seja, não se ater somente ao mobiliário ou iluminação, mas conceber a análise como um todo: homem, posto, tarefa, meio ambiente, patrimônio... Guardar uma relação de ações imediatas, outras que podem ser executadas a médio prazo e algumas que podem esperar por questões de custos, tempo, praticidade e, portanto, serão realizadas a longo prazo.

Se o setor de segurança do trabalho conseguir aplicar boa parte do que está contido ao longo de todos os capítulos que foram abordados nesta disciplina, pode-se afirmar que ele fará um diferencial de competência através de ações preventivas e outras pontuais.

O importante é oferecer condições, as mais próximas da plena, para que o trabalhador não venha a se acidentar ou adoecer durante a execução da sua atividade laborativa. O médico brasileiro, René Mendes (1999 p. 54) tem uma frase muito adequada para esta situação, pois ele afirma que:

A OMS – Organização Mundial da Saúde em junto com a OIT – Organização Internacional do Trabalho, desde 1950 definem as atribuições da Medicina do Trabalho, são elas:

- Promover e Manter o mais alto grau de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores de todas as ocupações.
- Prevenir, entre os trabalhadores os desvios de saúde causados pelas condições de trabalho.
- Proteger os trabalhadores em seus empregos contra os riscos resultantes de fatores ou agentes prejudiciais a sua saúde.
- Colocar e Manter o trabalhador em um trabalho adequado as suas aptidões fisiológicas e psicológicas.
- Adaptar o trabalho ao homem e cada homem a sua atividade.

Todas as atribuições indicadas têm sua importância, mas ao analisar somente a última, pode-se afirmar que se o trabalho estiver adaptado ao trabalhador, dificilmente ele irá adoecer ou acidentarse. Não se deve contratar altos porque a linha passa acima da cabeça do funcionário, mas sim, ajustar esta mesma linha para que altos e baixos possam executar as tarefas ali sem desconforto algum.

Eis ai o desafio para todos os que pretendem atuar com gestão da segurança: buscar parâmetros que se ajustem ou se adaptem ao indivíduo, capacitá-lo mediante treinamentos, oferecer equipamentos de proteção adequados e em bom estado de uso e implementar a ideia de que:

Segurança é uma ação coletiva! Todos somos responsáveis, de forma direta ou indireta, para o bem-estar das pessoas, do meio ambiente e do patrimônio da empresa!

Resumo

Nessa aula, apresentamos alguns programas que buscam oferecer QVT às pessoas em seus postos de trabalho. Evidenciamos a necessidade de manter um caráter científico em diagnósticos, pareceres ou para qualquer outra ação para que assim a segurança possa ter credibilidade e não caia em “achismos”. Trabalhamos, também, com a análise de medidas de segurança sob o enfoque coletivo e não mediante ações individuais e restritas para alguns setores da empresa.



Atividades de aprendizagem

Elabore um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Se quiser e puder fazer um levantamento real das necessidades, aplique um questionário de necessidades e interesses. Busque contemplar os diversos aspectos que compõem a QVT tornando holística sua ferramenta de pesquisa. Não se esqueça ao final de estabelecer um ranking de prioridades, isto é, ações que devem ser executadas de imediato e outras de médio e longo prazo.

Espero que ao final desta nossa caminhada sobre os aspectos que envolvem a psicologia e suas contribuições para a segurança do trabalho, você tenha ampliado seus conhecimentos para que possa aplicá-los nas oportunidades que surgirem, e assim, tornar-se um profissional diferenciado no mercado.

A área de segurança do trabalho é muito ampla e há necessidade que as pessoas que se dispõem a trabalhar nela, busquem sempre uma visão mais humana dos processos, bem como ações integradas e preventivas.

Espero que a segurança do trabalho junto com o conhecimento da psicologia lhe proporcione sucesso pessoal e profissional! Um forte abraço e até outra oportunidade de aprendizagem conjunta!

Prof^a. Marta Cristina Wachowicz



Pesquise o site da OIT: <http://www.oitbrasil.org.br/>
Veja quantas informações você pode ter sobre o trabalho. Há a possibilidade de fazer downloads gratuitos de artigos e outros materiais que estão ali disponibilizados.

Pesquise o site da OMS: <http://www.who.int/countries/bra/es/>
Neste site também é possível fazer uma diversidade de pesquisas na área da saúde ocupacional. Acesse algum link e boa leitura!

Referências

ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, J. E. apud ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ALBRECHT, S.; ALBRECHT, K. **Agregando valor à negociação**. São Paulo: Makrom Books, 1995.

Anuário Estatístico da previdência Social. 2007. Disponível em: <http://www.mps.gov.br/conteudoDinamico.php?id=480>. Acesso em: 19 set. 2011.

BARBOSA FILHO, A. N. **Segurança do trabalho & gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2008.

BOCK, A. M. B; FURTADO, O; TEIXEIRA, M. de L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Saraiva, 1999.

CARDELLA, B. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes: uma abordagem holística**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHAVES, L. F. N. **Ergonomia: tópicos especiais**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CODO, W. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**. Petrópolis: Vozes, 2004.

COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COUTO, H. de A. **Ergonomia aplicada ao trabalho**: o manual técnico da máquina humana. Belo Horizonte: Ergo Editora, 1996. (vol I e II)

DASÍ, F. de M.; MARTÍNEZ, R. M. V. **Técnicas de negociacion**: um método práctico. ESIC: Madrid, 2001.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. apud VÁRIOS AUTORES. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONSECA, V. da. **Aprender a aprender**: a educabilidade cognitiva. Porto Alegre: Artmed, 1998.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1999.

GARDNER. H. **Estruturas da mente**: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. (Orgs.) **Saúde mental no trabalho**: desafios e soluções. São Paulo: VK, 2000.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. **Série saúde mental e trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (org.) **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo, Atlas, 1995

LEWICKI, R. L.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. W. **Fundamentos da negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. de. **Negociação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2003.

MELLO, J. C. M. F. de. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO FILHO, J. de. **Psicossomática hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

MENDES, R. **Patologia do trabalho**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

OLIVEIRA, M. de. **Energia emocional**: base para gerência eficaz. São Paulo: Makron Books, 1997.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

REYNER, J. H. **Medicina psiônica**: estudo e tratamento dos fatores curativos da doença. São Paulo: Cultrix, 2005.

RODRIGUES, A. L.; GASPARINI, A. C. L. F. apud MELLO FILHO (org.). **Psicossomática hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

SALIBA, T, M. **Manual prático de higiene ocupacional e PPRA**: avaliação e controle dos riscos ambientais. São Paulo: LTr, 2005.

SARTOR, V. de B. apud ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 2006.

SILVA, R. B. T. R. da ET AL. **Insalubridade do trabalhador** na produção animal: uma questão de educação e informação. Disponível em: <http://segurancaetrabalho.com.br/download/prod-animal.pdf> Acesso em: 4 set. 2006.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2010.

VALLS, A. L. M. **O que é ética?** São Paulo: Brasiliense, 2008.

ZOCCHIO, A. **Prática da prevenção de acidentes: ABC da segurança do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2002.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando a vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2003.

WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it?** Sloan Management, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

Referências da Figuras

Aula 1- Figura do Saiba mais: pintura rupestre deixada pelo homem pré-histórico no sítio do parque nacional da Serra da Capivara em São Raimundo Nonato no Piauí.
Fonte: <http://cafehistoria.ning.com/photo/pinturas-rupestres-8?context=user>

Figura 1.1: Eu interior
http://d-bedotti.blogspot.com.br/2009_12_01_archive.html

Figura 1.2: Linha do tempo
Fonte: <http://pedagogiacatolica.blogspot.com/2011/02/registro-do-dia-17022011-fundamentos.html>

Aula 1 – Fonte capas dos livros:
A Guerra do fogo: <http://dvdscatalogados.wordpress.com/2011/06/24/a-guerra-do-fogo/>

O que é Psicologia: <http://eabininha.blogspot.com.br/2011/06/o-que-e-psicologia.html>
Psicologias: <http://www.relativa.com.br/CapaGrande.asp?CodigoLivro=128535>

Figura 2.1: Gerenciamento de pessoas

Fonte: <http://www.microcamponline.com.br/cursodot.html>

Figura 2.2: Confecção de calçados anterior a Revolução Industrial

Fonte: <http://filosofandoehistoriando.blogspot.com/2009/07/revolucao-industrial.html>

Aula 2 – Fonte da capa do livro:

Administração de Recursos Humanos: <http://www.livrariaresposta.com.br/v2/produto.php?id=59695&origem=1>

Fonte das figuras dos filmes:

Tempos modernos: <http://baixenoander.blogspot.com.br/2011/10/tempos-modernos-torrent-file.html>

Eles não usam Black-Tie: <http://www.cineclick.com.br/filmes/ficha/nomefilme/eles-nao-usam-black-tie/id/943>

Jornada da alma: <http://ghaiiconsultoria.wordpress.com/2011/05/12/filme-jornada-da-alma/>

Crash, no limite: <http://www.americanas.com.br/produto/396203/dvd-crash-no-limite>

Babel: <http://www.americanas.com.br/produto/371862/dvd-babel>

Aula 5 – Capa de livro:

Comportamento organizacional: <http://www.submarino.com.br/produto/1/216303/fundamentos+do+comportamento+organizacional>

Figura do filme:

16 Quadras: <http://www.submarino.com.br/produto/6/1807649/dvd+16+quadras>

Figura 6.1: Voltaire

Fonte: <http://plusdemiscellaneous.blogspot.com.br/2011/09/oh-yeah-voltaire.html>

Figura do filme:

Sociedade dos poetas mortos: <http://www.submarino.com.br/produto/6/21399990/dvd+sociedade+dos+poetas+mortos>

Figura 7.1: Feto

Fonte: <http://blogmail.com.br/fotos-do-desenvolvimento-do-bebe-na-barriga-da-mae/>

Figura 7.2: Mecanicismo

Fonte: http://www.sistemanervoso.com/pagina.php?secao=1&materia_id=303&materiaver=1

Aula 9 – Figura dos filmes:

Um estranho no ninho: <http://www.submarino.com.br/produto/6/89087/dvd+um+estranho+no+ninho>

Onze homens e um segredo: <http://www.querosershark.com/2011/11/dica-de-filme-onze-homens-e-um-segredo.html>

Capa de livro:

Cadê os líderes: <http://www.eletroshopping.com.br/Produto/Livros/Administracao-e-Negocios/Lideranca-e-Gestao-de-Equipe/Campus-Elsevier/Livro-Lee-Iacocca-Cade-Os-Lideres/1851-1855-1887-68573>

Paixão por vencer: <http://www.eletroshopping.com.br/Produto/Livros/Administracao-e-Negocios/Vendas-e-Varejo/Campus-Elsevier/Livro-Paixao-por-Vencer/1851-1855-1895-68585>

O que é ética: <http://baixarbonslivros.blogspot.com.br/2010/07/o-que-e-etica-alvaro-l-m-valls.html>

Aula 11 – Figura do filme:

O diabo veste Prada: <http://www.submarino.com.br/produto/6/21431219/blu-ray+o+diabo+veste+prada>

Capa do livro:

As 17 leis do trabalho em equipe: <http://www.tnblog.com.br/?paged=2>

Aula 13 – figura do filme:

O plano perfeito: <http://www.litoralfilmes.com.br/2012/05/baixar-filme-o-plano-perfeito-dublado.html>

A negociação: <http://www.filmes-ineditos.com/2012/03/negociacao-justica-qual-quer-preco-dual.html>

Capa do livro:

O que é dialética: <http://www.submarino.com.br/produto/1/54644/o+que+e+dialetica>

Negociação e solução de conflitos: <http://www.submarino.com.br/produto/1/46015/negociacao+e+solucao+de+conflito>

Figura 17.1: Teoria de Gardner

Fonte: Adaptada de: <http://www.pedagogiaaopedaletra.com/posts/montessori-e-gardner-pontos-de-contato-2/>

Capa do livro:

Inteligência emocional: [http://www.sebodomessias.com.br/loja/\(S\(ek3cplia1tffe355jk2qul45\)\)/detalheproduto.aspx?itemId=6932](http://www.sebodomessias.com.br/loja/(S(ek3cplia1tffe355jk2qul45))/detalheproduto.aspx?itemId=6932)

Figura 18.1: Hipócrates

Fonte: http://irapuanbarbariz.vilabol.uol.com.br/os_notaveis/hipocrates.htm

Figura 18.2: Sistema nervoso autônomo

<http://www.afh.bio.br/nervoso/nervoso4.asp>



Atividades autoinstrutivas

- 1. O objeto de estudo da psicologia, hoje, é o comportamento humano, suas emoções, os fatores motivacionais, os conflitos, o relacionamento interpessoal, entre outros. Quanto a psicologia, marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.**

- Na Antiguidade, a palavra psicologia passa a se denominar "o estudo da alma".
- O significado da palavra psicologia sofreu mudanças ao longo dos tempos.
- A psicologia, atualmente, estuda os comportamentos do homem e os seus processos mentais.
- É possível afirmar que na pré-história existia o estudo da psicologia.

Assinale a alternativa que contempla a sequência correta.

- a) V, V, F, F
- b) F, F, V, V
- c) F, F, F, V
- d) V, F, V, V
- e) V, V, V, F

- 2. Atualmente, com o desenvolvimento da Psicologia, podemos afirmar que o ser _____ é essencialmente uma formação _____, ou seja, apresenta características _____ (bio), de _____ (psico) e precisa do contexto _____ para se estruturar como espécie humana.**

Marque a alternativa que preenche corretamente as lacunas.

- a) biopsicossocial, genéticas, social, humano, personalidade.
- b) humano, biopsicossocial, genéticas, personalidade, social.
- c) genéticas, personalidade, social, biopsicossocial, humano.
- d) humano, genéticas, personalidade, biopsicossocial, social.
- e) social, genéticas, humano, biopsicossocial, personalidade.

3. A história da Psicologia mostra-nos como esta ciência, gradativamente, se desassociou do conceito de alma e passou a ter características mais específicas e científicas. Relacione as colunas de acordo com as características de cada período histórico.

1 – Idade Antiga	() As ciências se desvinculam totalmente da religião, e os cientistas podem agora buscar a origem das causas, e dentro deste princípio surgem dois filósofos muito significativos para a psicologia.
2 – Idade Média	() A psicologia estuda os comportamentos do homem e os seus processos mentais (memória, atenção, linguagem, raciocínios), e o estudo sobre Deus ou sobre religiosidade passa a ser objeto de estudo da Teologia.
3 - Renascimento	() Período em que começa ocorrer a valorização do homem nas artes, na música, no comportamento, etc. O conhecimento precisa ter cientificidade e não mais ser justificado mediante determinação da Igreja.
4 - Modernidade	() Período civilizatório posterior à Antiguidade, as ideias ligadas à psicologia apresentam uma mudança bem radical. Ela deixa de ser o estudo da alma na busca do autoconhecimento e passa a ser o estudo da alma na busca da fé ou da religiosidade.
5 - Idade Contemporânea	() Os filósofos buscavam conhecer a realidade através de um princípio holístico: conceber os fatos e as pessoas como um todo, ver o geral, o global, a totalidade dos eventos.

Marque a alternativa que contempla a sequência correta.

- a) 3,2,1,5,4
- b) 5,4,3,2,1
- c) 4,5,3,2,1
- d) 2,3,4,5,1
- e) 1,5,2,4,3

4. Os estudos em psicologia afirmam que a personalidade é formada na sua essência nos sete primeiros anos de vida. Mas, afinal, o que é personalidade?

- a) Aspectos que caracterizam uma pessoa em específico, como a cor do cabelo, a cor da pele, altura, etc.
- b) A carteira de identidade que trás dados específicos do cidadão: nome completo, filiação, data de nascimento e naturalidade.
- c) Uma análise muito complexa que demanda muitas pesquisas para se afirmar algum conceito.
- d) A individualidade ou aspectos que caracterizam uma pessoa em específico como caráter, moral, índole, temperamento, entre outros.
- e) Um termo genérico, e por isso perde credibilidade, sendo possível padronizá-lo para diferentes pessoas.

5. Vimos que na Idade Contemporânea cada uma das ciências encontra seu objeto de estudo. No caso da Psicologia, é correto afirmar que

I. o objeto de estudo desta ciência é o comportamento do homem e os seus processos mentais (memória, atenção, linguagem, raciocínios).

II. tem sua base em três áreas do conhecimento: filosofia, sociologia e biologia.

III. o que estava antes agrupado ou sistêmico passa a ter uma especificidade ou particularidade.

IV. o significado da palavra psicologia permaneceu o mesmo ao longo dos tempos.

V. é a ciência que procura estabelecer perfis de comportamentos.

Marque a alternativa correta.

- a) I, II, III
- b) I, III e IV
- c) II, III e IV
- d) I, II, III e V
- e) III, IV e V

6. A psicologia do trabalho é uma das ramificações da ciência da psicologia e, ao longo da sua história, contou com algumas escolas administrativas para auxiliar no seu desenvolvimento. Sobre estas escolas é correto afirmar que

a) a primeira delas é a Escola das Relações Humanas que propiciou a base da psicologia do trabalho.

b) todas são importantes, mas a que se destaca é a das Relações Industriais por ter seu pioneiro, Taylor.

c) a Escola Mecanicista pode também ser chamada de burocrática.

d) a Administração de Recursos Humanos antecede a Escola das Relações Industriais.

e) a Gestão de Pessoas é a base de todas elas, pois a presença do trabalhador sempre existiu.

7. Não é mais possível, no século XXI, algum profissional afirmar que pode atuar sozinho, sem depender de outros para executar suas funções. A base da estrutura organizacional está contextualizada em _____, _____ e _____.

Marque a alternativa que preenche corretamente as lacunas.

- a) Negociação, comunicação e relações interpessoais.
- b) Papel, normas e coesão.
- c) Recrutamento, seleção e treinamento.
- d) Micro-organizacional, meso-organizacional e macro-organizacional.
- e) Funcionários, legislação e financeiro.

8. Frederick Winslow Taylor é tido, dentro da área de administração, como sendo o “Pai da Administração Científica”. Seu objeto de estudo está no controle de tempos e movimentos. Sobre o modelo de gestão Taylorista, é correto afirmar que

I. A ideia base de Taylor é a racionalização do trabalho na busca da simplificação dos movimentos durante a realização das tarefas.

II. A execução das tarefas, neste modelo, apresenta características muito específicas como: ritmo, rapidez, qualidade, entre outros.

III. Um dos reflexos do sistema Taylor, para a execução da atividade laborativa, está no adoecimento do trabalhador, ondas de greves, insatisfações ou acidentes.

IV. A gestão taylorista estabelece uma divisão muito significativa do trabalho: há as pessoas que pensam sobre como os processos serão executados e estão representadas pelo comando, ou seja, cargos de chefia, encarregado ou supervisor.

V. As pessoas que pensam sobre processos, como os chefes, encarregados e supervisores, são as mesmas pessoas que executam, preferencialmente de forma mecanizada ou robotizada.

Marque a alternativa correta.

- a) I, II, e III
- b) II, III e IV
- c) I, II, e V
- d) I, II, III e IV
- e) III, IV e V

9. A Escola Administrativa, que se inicia no pós Segunda Guerra Mundial (1939-1945) até o final de 1950, é a escola das relações

- a) humanas.
- b) industriais.
- c) mecanicistas.
- d) tecnicistas.
- e) exteriores.

10. Leia a definição.

A aprendizagem pode ser entendida como “uma mudança de comportamento pela experiência de outro ser humano e não meramente pela experiência própria e prática de si, ou pela repetição ou associação automática de estímulos e respostas”. Fonseca (1998)

Em relação à definição apresentada, marque (V) se a alternativa for verdadeira e (F) se for falsa.

O behaviorismo foi a primeira escola na psicologia a estudar a relação entre estes dois temas.

Na Escola Behaviorista, a ênfase está no estudo das interações entre o indivíduo e o ambiente e, também, entre as ações desses indivíduos.

O estudo desta relação é muito recente, e a psicologia acredita que a base está na personalidade da pessoa.

A Escola Gestalt considera que a repetitividade é a base da aprendizagem. Assinale a alternativa correta.

- a) V, V, V, F
- b) V, V, F, V
- c) F, F, V, V
- d) V, F, F, V
- e) V, V, F, F

11. A Gestalt é uma escola da psicologia do início do século XX, e esse termo alemão significa “forma” ou “configuração”. Marque (V) se a proposição sobre esta teoria for verdadeira e (F) se for falsa.

O foco da aprendizagem, nesta teoria, está em conceber o comportamento nos seus aspectos mais globais, ou seja, um estímulo pode estimular infinitas respostas.

Os indivíduos têm suas percepções de forma coletiva, onde todos percebem da mesma maneira o meio e não através de um reforço positivo, que condiciona ou padroniza ações ou comportamentos.

Enfatiza a “boa forma” através da maneira como o indivíduo percebe um determinado estímulo. A forma, pela qual o indivíduo interpreta o meio, é determinante para a ação ou comportamento a ser executado.

O insight é uma palavra em inglês que, na teoria gestáltica, significa compreender algo que antes não se compreendia ou o entendimento interno.

Transferindo o conceito insight para o contexto empresarial, equivale dizer que cada indivíduo irá realizar suas tarefas da forma como as compreendeu no treinamento, capacitação, reunião.

Marque a alternativa que contempla a sequência correta.

- a) F, V, V, V, V
- b) V, F, V, V, F
- c) V, V, F, F, F
- d) F, V, V, V, V
- e) V, F, V, V, V

12. Para Fleury e Oliveira Junior (2001), a competência é um saber responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

É ter conhecimento e habilidades para realizar uma determinada tarefa em um posto de trabalho.

É priorizar a execução técnica das tarefas solicitadas no menor tempo possível.

Trabalho e competência são sinônimos.

Ser competente é saber como fazer as tarefas, e, mediante isso, ter o reconhecimento da chefia e dos colegas.

a) V, V, V, V.

a) V, V, F, V.

b) V, F, F, V.

c) V, F, V, V.

d) V, F, V, F.

13. Segundo Senge (2006), a empresa aprendiz é caracterizada por ser uma organização na qual as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados; onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes e aprendem continuamente a aprender juntas. Sobre esta concepção de aprendizagem é correto afirmar que

I. apresentam pressupostos que buscam orientar ou conduzir o comportamento dos trabalhadores.

II. aprendizagem organizacional objetiva desenvolver a capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos.

III. esta concepção surgiu em 1990, com a publicação da obra A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende, de Senge.

IV. o mais importante é buscar o comprometimento e a capacidade de inovação dos seus colaboradores e ter uma visão social.

V. as mudanças devem surgir e ser estimuladas por parte da cúpula organizacional, a fim de que os funcionários percebam as alterações.

Marque a alternativa correta.

a) I, II e III

b) II, III e IV.

c) III, IV e V.

d) I, III e V.

e) Todas estão corretas.

14. Dentro das organizações, a _____ é a forma pela qual a empresa se _____, ou seja, os _____, crenças, _____ e processos por ela implementados.

Marque a alternativa que preenche corretamente as lacunas.

- a) cultura, orienta, valores, procedimentos
- b) orienta, valores, procedimentos, cultura
- c) procedimentos, cultura, orienta, valores
- d) valores, procedimentos, cultura, orienta
- e) cultura, valores, procedimentos, orienta

15. As questões sobre ética e moral estão muito presentes no cotidiano. Diferencie estes conceitos relacionando as colunas.

Marque a alternativa com a sequência correta.

1 – Ética	<input type="checkbox"/> Conjunto de regras de conduta consideradas como válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para o grupo ou pessoa determinada.
2 - Moral	<input type="checkbox"/> Estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal.
	<input type="checkbox"/> Concebida pelos gregos como um ideal de vida, ou seja, viver de acordo com a natureza, em harmonia com o cosmos.

- a) 1,2,1
- b) 1,1,2
- c) 1,2,2
- d) 2,1,1
- e) 2,2,1

16. Ética e moral são palavras complementares, mas não apresentam exatamente o mesmo significado. Algumas questões sobre ética e moral suscitam uma reflexão. Marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

- A noção de moral requer a concepção do homem em convivência com seus semelhantes, e a necessidade de regras mínimas para a preservação desse convívio.
- A ética diz respeito à conduta humana e consiste em um ramo da filosofia. A ética se refere às intenções que orientam as ações.
- Os princípios éticos envolvem honestidade, respeito e fidelidade.
- Os princípios morais são questionáveis, pois mudam em função das culturas, das regiões ou dos países que servem de referência.

Assinale a alternativa correta.

- a) V, V, F, F
- b) V, V, V, V
- c) F, F, V, V
- d) F, V, F, F
- e) V, F, V, F

17. A comunicação é um grande foco de atenção por parte das empresas, tanto da forma interna quanto da externa. No contexto organizacional, quais as formas de comunicação existentes?

Marque a alternativa correta.

- a) Corporal, digital e verbal.
- b) Escrita, visual e verbal.
- c) Não verbal, procêmica e oral.
- d) Oral, escrita e digital.
- e) Verbal, não verbal e virtual.

18. A inteligência emocional é uma capacidade adquirida, calcada nas emoções, e que resulta num desempenho eficaz no mercado, podendo, também, ser expresso como Competência Emocional. Marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

- () É inteligente emocionalmente quem consegue estabelecer a arte da boa convivência com o outro.
- () Todas as pessoas são naturalmente inteligentes emocionalmente.
- () Empatia é a principal habilidade da inteligência emocional.
- () A persuasão está associada com a habilidade de autocontrole.

Assinale a alternativa com a sequência correta.

- a) V, F, V, F
- b) V, F, V, V
- c) V, V, F, F
- d) V, V, F, F
- e) V, V, V, F

19. As inteligências múltiplas, descritas por Gardner (1994), são: linguística, musical, lógica, matemática, espacial, corporal-cinestésica e pessoal. Marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

- As emoções são tão importantes quanto a razão nos ambientes de trabalho.
- A inteligência emocional também pode compor as inteligências múltiplas.
- As transformações pessoais refletem nas emocionais e vice-versa.
- Conforme a necessidade ou dificuldade, uma das inteligências múltiplas pode se desenvolver mais do que outra.

Assinale a alternativa correta.

- a) V, V, V, V
- b) V, F, F, F
- c) V, F, V, F
- d) F, V, F, V
- e) F, F, V, V

20. A seleção é um processo fundamentalmente classificatório, onde os primeiros são contratados, e os demais aguardam a oportunidade. Sobre as técnicas de seleção, marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

- As técnicas são aplicadas conforme as indicações do futuro gestor do candidato e a avaliação técnica do Recursos Humanos.
- Os testes psicométricos devem ser aplicados para se ter um perfil psicológico do candidato.
- O objetivo da realização de uma dinâmica de grupo está em observar o comportamento do candidato.
- A escolha do candidato é determinada pelo Recursos Humanos.

Assinale a alternativa correta.

- a) V, V, V, F
- b) V, F, V, F
- c) F, F, V, V
- d) F, V, V, F
- e) V, V, F, F

21. O recrutamento pode ocorrer em duas modalidades: interno e externo. Na seleção, as técnicas usadas para a análise dos candidatos são diversificadas. Sobre a relação destes dois processos, marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

- Processos distintos e executados por mais de uma pessoa.
- São sequenciais e podem ser executados por uma única pessoa.
- Concomitantes e devem ser realizados por uma pessoa.
- A seleção é feita antes do recrutamento.

Assinale a alternativa correta.

- a) F, V, F, F
- b) F, V, V, V
- c) V, F, V, V
- d) F, V, F, F
- e) V, V, F, F

22. Organizações que aprendem são organizações capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos e promover mudanças no comportamento e nas organizações. Marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

- () O conhecimento tende a ser o diferencial competitivo das empresas e as pessoas precisam absorver e acompanhar as mudanças.
- () As empresas aprendizes já podem ser consideradas uma realidade.
- () O investimento para tornar uma empresa aprendiz é muito elevado e nem sempre é possível de ser feito.
- () Os fatores externos à organização são principais determinantes das mudanças a serem realizadas.

Marque a alternativa correta.

- a) V, V, F, F
- b) V, V, V, V
- c) V, F, F, F
- d) V, F, V, V
- e) V, V, F, V

23. Para Goleman (1995), a empatia é a capacidade de reconhecer emoções nos outros e uma das habilidades a ser desenvolvida para se ter maior competência _____.

Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna.

- a) ética.
- b) moral.
- c) emocional.
- d) profissional.
- e) educacional

24. Treinamento é uma etapa a ser realizada tanto por funcionários recém-contratados, quanto para os que já estão na empresa. Marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

() Para os “antigos na empresa”, o treinamento atua como uma reciclagem ou atualização dos procedimentos que a empresa executa.

() Para o iniciante na empresa, mesmo com experiência e conhecimento que ele já tenha, o treinamento serve para mostrar os processos das suas atribuições.

() O treinamento pode somente ser realizado pelo setor de Recursos Humanos.

() Envolve investimentos porque há uma projeção de desenvolvimento de carreiras.

Marque a alternativa correta.

- a) V, V, F, V
- b) F, F, F, F
- c) F, V, F, V
- d) V, V, V, V
- e) V, F, V, V

25. Saber ouvir é uma habilidade que pode ser desenvolvida desde que as pessoas se disponham para tal. Tal habilidade exige

- a) ação em função do que foi solicitado.
- b) investimentos financeiros para executá-la.
- c) o uso da antipatia, do desrespeito à dissonância cognitiva do outro.
- d) paciência para ouvir o outro.
- e) que a comunicação seja mais fechada e carregada de julgamentos.

26. A palavra diálogo vem do grego diálogos, onde dia significa através e logos expressa palavra (forma mais abrangente ou significado). Qual é o significado de DIÁLOGO no contexto empresarial?

- a) Ter um emissor e um receptor.
- b) São necessárias mais de duas pessoas para se estabelecer.
- c) Duas ações: falar e ouvir.
- d) A ação do ouvir é mais importante do que a do falar.
- e) É um padrão estabelecido pela empresa.

27. Para Goleman (1995), o significado da palavra emoção é mover-se, são impulsos que levam a pessoa a tomar uma ação. Neste sentido, qual é o efeito das emoções no organismo humano?

- a) Afetar a saúde física das pessoas.
- b) Atuar como base do desenvolvimento motor e cognitivo.
- c) Compensar alguma dificuldade de aprendizagem do indivíduo.
- d) Evidenciar que algumas emoções são melhores do que outras.
- e) Manter a mesma fisiologia do organismo.

28. Assinale a alternativa que melhor representa o conceito de SINERGIA.

- a) Comunicação e emoção.
- b) Energia e simpatia.
- c) Hierarquia e auxílio.
- d) Responsabilidade e produtividade.
- e) União e integração.

29. Uma das tarefas mais complexas para um gestor é gerenciar as pessoas, isto inclui a mediação de conflitos. Sobre o conflito, marque (V) se a alternativa for verdadeira e (F) se for falsa.

- () Depende do número de pessoas que compõe a equipe de trabalho, quanto menos pessoas mais fácil é para o gestor.
- () O conflito intrapessoal se refere às situações específicas de cada pessoa, independentemente do grau hierárquico.
- () Sempre irá existir nas empresas, pois as pessoas sempre geram conflitos e compete a todos buscar reduzi-los.
- () A mediação de conflitos compete aos gestores porque precisam ter comando sobre sua equipe de trabalho.

- a) F, V, V, F
- b) V, V, F, V
- c) V, V, F, F
- d) F, F, V, V
- e) F, V, F, V

30. Existem dois tipos de conflitos dentro das organizações: o vertical e o horizontal. Relacione as colunas de acordo com as características de cada um.

1 – Vertical	() Ocorre entre pessoas ou grupos do mesmo nível hierárquico.
2 - Horizontal	() Pode ser do funcionário com seu chefe ou vice-versa.
	() Acontece entre diferentes níveis hierárquicos.

- a) 1, 1, 2
- b) 1, 2, 1
- c) 1, 2, 2
- d) 2, 1, 1
- e) 2, 1, 2

31. O termo competência está associado à qualificação do profissional ou mesmo da empresa, pois agrega a ideia de conhecimento sobre um assunto, habilidade técnica, entre outras qualificações. Marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

A competência organizacional significa que a empresa deve ter mecanismos relacionais, onde a mudança acompanha o cotidiano das pessoas e não seja algo complicado ou distante.

Está fundamentada em um conjunto de competências individuais, que constituem competências organizacionais estáveis, as quais não podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes.

As organizações podem desenvolver suas competências se o fruto deste esforço estiver calcado na modificabilidade, buscando desenvolver pessoas, processos, procedimentos, ferramentas.

Está diretamente relacionada com as competências individuais dos que atuam na corporação. É fundamental ter uma visão sistêmica que busca a interconexão de toda a empresa.

Marque a alternativa correta.

- a) F, F, F, F
- b) V, V, F, V
- c) F, F, F, V
- d) F, F, V, V
- e) V, V, V, V

32. Marque a alternativa CORRETA sobre a gestão empresarial e as mudanças organizacionais.

a) As empresas sempre estão abertas para as mudanças.

b) Mudanças na cultura organizacional levam tempo, pois é preciso mudar os modelos mentais das pessoas, dos setores e da própria empresa.

c) A hierarquia empresarial estabelece as mudanças que serão feitas.

d) Não há como fazer mudanças sem uma ação autocrática.

e) Devido ao grande investimento financeiro, que as mudanças exigem, as empresas as adiam pelo maior tempo possível.

33. Liderança é a capacidade que algumas pessoas têm de influenciar o grupo onde trabalham, e juntos buscar alcançar os objetivos do setor, da equipe, grupo ou time. Relacione as colunas de acordo com cada estilo de liderança.

1 - Autocrático	() Busca dialogar com os outros e decidir em conjunto para que todos assumam tarefas e responsabilidades de forma mais igualitária.
2 – Democrático ou Participativo	() Deixa os procedimentos soltos e os demais acabam por ficar perdidos, pois não há coordenadas nem parâmetros estabelecidos de ação.
3 – <i>Laissez-faire</i>	() Centralizador e controlador dos processos, da execução e das pessoas.

Marque a alternativa com a sequência correta.

- a) 1,2,3
- b) 1,3,2
- c) 2,3,1
- d) 3,2,1
- e) 3,1,2

34. Sabemos que existem muitas teorias motivacionais no contexto organizacional. Sobre estas teorias, é correto afirmar que

I. Maslow defende que a satisfação das necessidades humanas segue uma hierarquia começando pelos aspectos fisiológicos, a segurança, a associação, a autoestima e a autorrealização.

II. Alderfer afirma que há somente três níveis de necessidades: existência, relacionamento e crescimento.

III. para Herzberg, a motivação é resultado do trabalho em si e não de recompensas externas ou das condições de trabalho.

IV. Adams enfatiza que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas suas relações com outras pessoas e com as organizações.

V. na teoria da ação, a motivação para o trabalho se concentra no comportamento dos trabalhadores em função dos benefícios que eles obterão ao final do processo.

Assinale a alternativa correta.

- a) I, II, III e IV
- b) I, III IV e V
- c) I, II, III e IV
- d) II, III, IV e V
- e) Todas estão corretas

35. Criticar é a arte ou faculdade de julgar, apreciar, censurar, condenar ou ainda, fazer uma apreciação desfavorável. Julgue as proposições como (V) verdadeiras ou (F) falsas.

A concepção de que a crítica tem valor positivo para a melhoria das tarefas e dos relacionamentos implica no empenho de todos para que isso ocorra.

A crítica nunca é bem vinda, pois as pessoas têm muita dificuldade em aceitá-la.

A crítica construtiva é mais difícil de ocorrer porque exige competência na forma de fazer o feedback.

A crítica em última análise espelha o modelo mental do indivíduo.
Agora, assinale a alternativa correta.

- a) V, F, V, V.
- b) F, V, V, F.
- c) F, V, F, V.
- d) V, V, F, V.
- e) V, F, V, V.

36. O termo psicossomática foi introduzido na medicina em 1818, por Helmholtz, no sentido de designar as doenças somáticas que surgiam, tendo como fator etiológico os aspectos mentais. Hoje em dia, este termo

- a) decorre das más condições físicas ambientais do trabalho.
- b) inicia-se em função da carência de nutrientes no organismo.
- c) refere-se aos aspectos tanto emocionais quanto físicos.
- d) relaciona-se com fatores muito mais emocionais do que físicos.
- e) significa que ocorre pela dificuldade de relacionamento interpessoal.

37. Sabemos que muitas empresas possuem, no cotidiano do setor de gestão de pessoas, alguns programas motivacionais. Sobre motivação, marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

É um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento.

Envolve aspectos extrínsecos e intrínsecos dos indivíduos.

O que motiva uma pessoa, necessariamente não irá motivar a outra.

Está relacionada ao nível hierárquico da empresa.

Assinale a alternativa correta.

- a) V, V, V, V
- b) F, F, F, F
- c) V, V, F, F
- d) V, V, V, F
- e) F, V, V, V

38. Dentro do processo de comunicação organizacional existem 10 elementos básicos. Encontre no caça-palavras abaixo, apenas 5 destes elementos:

R	X	E	M	I	S	S	O	R	E	X	X	X	L	M
D	I	J	W	N	C	O	R	E	A	T	X	T	E	Ç
F	K	M	X	F	D	O	A	C	F	I	I	X	T	Y
G	D	F	E	O	R	A	M	E	N	S	A	G	E	M
H	J	U	C	R	A	O	A	P	E	T	O	F	G	E
E	F	L	L	M	R	A	N	T	X	O	N	S	I	T
T	U	O	A	A	N	O	A	O	T	R	E	S	C	N
J	N	L	N	Ç	A	E	S	R	I	R	O	E	R	U
A	E	X	T	A	N	T	A	S	O	S	U	S	F	I
R	U	I	D	O	O	K	A	T	O	E	I	H	T	N

Agora, assinale a alternativa que contempla corretamente estes elementos.

- a) mensagem, emissor, volume, sinal, ruído
- b) ruído, mensagem, e-mail, receptor, emissor
- c) emissor, receptor, informação, mensagem, ruído
- d) informação, receptor, catalisador, mensagem, ruído
- e) receptor, transmissor, informação, ruído, mensagem

39. Negociar envolve comunicação, pois requer que as pessoas busquem uma decisão comum. Sobre a negociação no contexto empresarial, marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

- () Envolve, basicamente, o princípio da dialética porque sem ele a interdependência pode se tornar um ganha-perde.
- () As variáveis básicas deste processo atuam de forma distinta, sendo muito difícil integrá-las.
- () Todos somos bons negociadores, e quem não é, basta treinar.
- () Se não há conflitos, não se faz necessário negociar.

Assinale a alternativa com a sequência correta.

- a) F, V, F, V
- b) V, V, V, F
- c) F, F, V, F
- d) V, V, F, F
- e) V, F, V, V

40. Para Martinelli e Almeida (1998), existem três variáveis básicas do transcorrer de uma negociação. Quais são elas?

- a) Autonomia, informação e persuasão
- b) Ética, motivação e poder.
- c) Mediação, conhecimento e sinergia
- d) Poder e informação.
- e) Tempo, poder e ética.

41. Segurança do Trabalho é um conjunto de medidas adotadas para minimizar os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais. Marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

- () É um estado de baixa probabilidade de ocorrência de eventos que provocam danos e perdas às pessoas.
- () A função segurança evita todos os tipos de acidentes.
- () É um conjunto de medidas que procura avaliar as condições das pessoas, do meio ambiente e do patrimônio da empresa.
- () Atuar com segurança é aplicar medidas e ações de caráter técnico, educacional, médico, psicológico e motivacional.

Assinale a alternativa que contempla a sequência correta.

- a) F, F, F, V
- b) F, V, V, F
- c) V, F, V, V
- d) V, F, V, V
- e) V, V, F, F

42. O quadro de Segurança do Trabalho de uma _____ deveria ser composto de uma equipe _____ formada por técnicos, engenheiros, médicos, enfermeiros, tecnólogos, psicólogos, designers, arquitetos, fisioterapeutas, entre outros _____ que atuam na área de _____.

Agora, assinale a alternativa que preenche corretamente as lacunas.

- a) segurança, empresa, multidisciplinar, profissionais
- b) profissionais, segurança, empresa, multidisciplinar
- c) profissionais, empresa, multidisciplinar, segurança
- d) multidisciplinar, profissionais, segurança, empresa
- e) empresa, multidisciplinar, profissionais, segurança

43. Sabemos que quanto maior a segurança, menor a probabilidade de ocorrência de danos, acidentes, lesões, etc. Para isto, é necessário que se faça um plano de ação capaz de

- a) fazer investimentos de longo prazo, para que a segurança ocorra nos postos de trabalho.
- b) estabelecer ações que Cipeiros e SESMT desenvolvem dentro dos setores da empresa.
- c) atuar de forma a gerar menor probabilidade de ocorrência de danos ao homem, ao meio-ambiente e ao patrimônio.
- d) envolver, basicamente, a análise de acidentes e incidentes no contexto organizacional.
- e) gerenciar os programas a serem desenvolvidos pelo setor de Recursos humanos.

44. Os programas de qualidade de vida buscam oferecer às pessoas, que trabalham nas empresas, melhorias na forma de executar suas tarefas. Entre os seus objetivos pode-se destacar que busca

- a) qualificar e valorizar o trabalho mediante programas de treinamento.
- b) desenvolver um ambiente organizacional mais voltado para o trabalho intelectual do que para o braçal.
- c) minimizar o impacto do trabalho sobre as pessoas, reestruturando postos, cargos e equipes.
- d) melhores salários para os trabalhadores.
- e) proporcionar o conforto das pessoas.

45. Onde há melhores condições de trabalho que contemplem a qualidade de vida, há menores índices de acidentes e adoecimentos. Quanto à relação da qualidade de vida no trabalho e ao adoecimento do trabalhador, marque (V) se a proposição for verdadeira e (F) se for falsa.

- () O desencadeamento ou o agravamento de doenças está associado aos aspectos ambientais, organizacionais, políticos e financeiros das empresas.
- () As doenças ocupacionais podem ocorrer independentemente da empresa oferecer aos funcionários programas de qualidade de vida.
- () Problemas de saúde incidem mais nos funcionários da base da pirâmide organizacional porque a direção investe mais nos executivos.
- () A origem do conceito QVT está associada à exposição dos trabalhadores a riscos ocupacionais, aos padrões de trabalho e ao próprio significado do trabalho.

Agora, assinale a alternativa correta.

- a) V, V, F, V
- b) V, V, V, V
- c) V, F, F, V
- d) F, F, F, V
- e) F, F, V, F

46. Rodrigues (2001) analisa as teorias administrativas desenvolvidas por estudiosos do comportamento para determinar o início da preocupação com a qualidade de vida no trabalho. Ele constatou que isto aconteceu no início do século

- a) XVI
- b) XVII
- c) XVIII
- d) XIX
- e) XX

47. A falta de segurança no trabalho pode ocasionar acidentes que comprometem o trabalhador, o meio ambiente e o patrimônio da empresa. Estes acidentes acontecem, principalmente, por dois fatores. Relacione as colunas de acordo com cada um deles.

1 - Ato inseguro	() Refere-se ao ambiente físico de trabalho que expõe perigo ou risco a integridade física do trabalhador e a própria segurança das instalações e equipamentos.
2 - Condição insegura	() Falta de ordem e de limpeza; ventilação e/ou iluminação inadequadas; escassez de espaço; passagens perigosas; falta de proteção em máquinas e equipamentos.
	() Praticado pelo indivíduo, em geral consciente ou inconscientemente.

Agora, marque a alternativa que contempla a sequência correta.

- a) 1,2,2
- b) 1,2,1
- c) 1,1,2
- d) 2,1,1
- e) 2,2,1

48. O Ministério da Saúde apresenta uma Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho, instituída pela Portaria nº. 1.339/GM, onde encontramos o chamado CID 10 e outra lista específica para os transtornos mentais - DSM IV. Julgue as proposições como (V) verdadeiras ou (F) falsas.

() Estão regulamentados pelo Ministério do Trabalho e pela Previdência Social.

() Descreve algumas poucas doenças, pois ainda não foi possível estabelecer os agentes etiológicos de todas as enfermidades.

() Doenças infecciosas e parasitárias, neoplasias, endócrinas e nutricionais são exemplos de grupos contemplados no CID10.

() O DSM-IV organiza cada condição psiquiátrica em cinco níveis (eixos), relacionados com os diferentes aspectos da doença.

Assinale a alternativa correta.

a) F, F, F, F

b) V, V, F, F

c) V, F, V, V

d) V, V, V, V

e) F, V, V, V

49. No contexto corporativo existe a necessidade de negociar em decorrência de mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais de mercado. Não há como não negociar, pois sempre haverá divergências e preferências.

Como podemos denominar estas divergências?

a) Conflito.

b) Comunicação.

c) Comportamento.

d) Desempenho.

e) Informação.

50. Desenvolver pessoas é projetar no futuro não apenas inovações tecnológicas que devem ser preferencialmente de última geração, ou buscar novos padrões de matérias-primas que minimizem custos e facilitem os processos, mas

a) acreditar que o maior investimento está nas pessoas.

b) capacitar os novos trabalhadores em detrimento dos antigos.

c) treinar pessoas para operar equipamentos cada vez mais sofisticados.

d) desenvolver tecnologias capazes de substituir as pessoas na produção.

e) aperfeiçoar a mão-de-obra dos trabalhadores, visando aumentar o lucro.

Currículo da professora-autora

Marta Cristina Wachowicz

É bacharel em Psicologia (1987) pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). cursou Ciências Biológicas (1986) na Universidade Federal do Paraná (UFPR). É pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior (1997) pelo Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão (IBPEX) e em Psicologia do Trabalho (1999) pela UFPR. É ainda especialista em Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento Gerencial (1998) dentro do Programa de Enriquecimento Instrumental (PEI) e Mestre em Engenharia de Produção e Ergonomia (2004) pela UFRGS.

É avaliadora do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), ergonomista certificada pela Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO) e perita em Avaliação Funcional da Prefeitura Municipal de Curitiba.

Na docência é professora de cursos nas modalidades presencial e no EaD para diversos cursos de bacharelado, técnico e tecnólogo: Administração, Marketing, Pedagogia, Turismo, Secretariado Executivo, Segurança do Trabalho e Gestão Pública da FATEC, Faculdade Internacional de Curitiba (FACINTER), Escola Superior de Gestão Comercial e Marketing (ESIC), Instituto Federal do Paraná (IFPR). Em pós-graduação, ministra aulas na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), UFPR, Grupo Educacional CBES (CBESaúde), Grupo Educacional OPET, PM21/Bosch, ESIC, IBPEX e Escola do Governo de Mato Grosso/Cuiabá. Foi coordenadora do curso de Recursos Humanos da FACINTER (EaD) e do curso Tecnológico de Segurança do Trabalho da FATEC Internacional (presencial).

Tem publicado dois livros: “Higiene e Segurança do Trabalho e Segurança” (2004) e “Segurança, Saúde & Ergonomia” (2007), ambos pela Editora IBPEX. Produziu outras publicações de material didático para o Instituto Federal do Paraná (IFPR) para os cursos técnico e tecnólogo nas áreas de Secretariado Executivo, Gestão Pública e Segurança do Trabalho.

Como consultora atua nas áreas de Recursos Humanos e Saúde Ocupacional desenvolvendo programas nas áreas de ergonomia, higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida, recrutamento, seleção, treinamento, diagnóstico organizacional em empresas como Equitel, Carrefour, Brahma, CIEE, Petrobras, Brasil Telecom, Plaspint/Petrobras, FGVN entre outras.

