



unopar

Psicologia e Qualidade de Vida no Trabalho



Psicologia e Qualidade de Vida no Trabalho

Ana Céli Pavão

Bruno Stramandinoli Moreno

Mônica Maria Silva

Elisete Alice Zanpronio de Oliveira

© 2015 por Editora e Distribuidora Educacional S.A

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente: Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação: Rui Fava

Diretor de Produção e Disponibilização de Material Didático: Mario Jungbeck

Gerente de Produção: Emanuel Santana

Gerente de Revisão: Cristiane Lisandra Danna

Gerente de Disponibilização: Everson Matias de Moraes

Editoração e Diagramação: eGTB Editora

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Pavão, Ana Céli

P339p Psicologia e qualidade de vida no trabalho / Ana Céli Pavão, Bruno Stramandinoli Moreno, Mônica Maria Silva, Elisete Alice Zanpronio de Oliveira. – Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S. A., 2015.

168 p.

ISBN 978-85-8482-096-2

1. Mercado de Trabalho. 2. Relacionamento. I. Moreno, Bruno Stramandinoli. II. Silva, Mônica Maria. III. Oliveira, Elisete Alice Zanpronio de. II. Título.

CDD 658.38

Sumário

Unidade 1 Impacto O Homem e o Trabalho	7
Seção 1 - O profissional dos novos tempos e suas necessidades psicológicas	13
Seção 2 - As exigências do atual mercado de trabalho	21
2.1 Aspectos relativos à Qualidade de Vida no Trabalho	25
2.2 A proposta de trabalho a partir da Economia Solidária	28
Seção 3 - Aspectos Psicológicos e a Segurança do Trabalho	31
2.1 O acidente como fenômeno psicossocial	34
Seção 4 - Conceitos relacionados ao estresse e à Síndrome de Burnout	39
 Unidade 2 O Relacionamento em grupo	
Seção 1 - Dinâmica dos grupos – Fundamentação teórica	63
1.1 1.1 O indivíduo e os grupos	63
2.2 Grupos e equipes	71
Seção 2 - O desenvolvimento de equipes de trabalho eficientes	81
 Unidade 3 A cultura da prevenção nas empresas e agentes envolvidos na prevenção à saúde e segurança do trabalhador	
Seção 1 - Comunicação	107
Seção 2 - Liderança	123
Seção 3 - A motivação	143
3.1 Motivação	143

Apresentação

A disciplina Psicologia e Qualidade de Vida no Trabalho tem relevante importância para a prática diária dos profissionais de Segurança do Trabalho, pois contribui em conceitos de psicologia aplicados nas relações de trabalho, e de como estes conceitos podem ser aplicados no âmbito das organizações pelo profissional de Segurança do Trabalho. Além dos riscos inerentes aos ambientes de trabalho, na maioria mensuráveis por equipamentos, existe uma série de outros riscos, os quais nem sempre estão evidenciados pelo ambiente físico do trabalho, mas que podem igualmente impactar na saúde das pessoas, em decorrência das dinâmicas das relações interpessoais ou do estado psicológico dos trabalhadores.

Os ambientes contemporâneos de trabalho têm exigido um melhoramento de eficiência das organizações, dentro da economia altamente conectada, submetendo as relações de trabalho aos princípios de gestão guiados pela eficiência das organizações. No entanto, muitas destas organizações encontram dificuldades quanto à consideração dos aspectos da psicologia do trabalho, para a promoção da qualidade de vida no trabalho. Desta forma, as rotinas, o ambiente de trabalho e, por fim, os trabalhadores, acabam incorporando estas demandas mercadológicas sem que haja um desenvolvimento do lado produtivo associado à qualidade de vida do trabalhador.

É neste panorama que o profissional de Segurança do Trabalho precisa instrumentalizar-se, para ao menos identificar situações de risco em que a condição psicológica possa ser determinante (de maneira preventiva) na qualidade de vida do trabalhador. O profissional de Segurança do Trabalho, desta maneira, precisará minimamente dominar conceitos de psicologia no ambiente de trabalho, das relações humanas, e entender como os comportamentos individuais e coletivos podem interferir na vida de um trabalhador, ou como condições ambientais e do grupo possam influir para o surgimento de doenças, como o estresse, por exemplo.

Na Unidade 1 vamos abordar como a psicologia opera seu conceito dentro do ambiente do trabalho, os impactos deste sobre a qualidade de vida e como os profissionais destes novos tempos poderão encarar suas necessidades psicológicas associadas aos ambientes laborais e, ainda, conseguir associar a qualidade de vida e minimizar os impactos diretos na saúde do trabalhador.

Na Unidade 2 será desenvolvido o conteúdo acerca dos relacionamentos

em grupo e como existem dinâmicas que podem influenciar o comportamento dos indivíduos dentro dos grupos. Serão demonstrados conceitos que podem ser aplicados pelo profissional de Segurança do Trabalho, e como é possível participar e atuar nos grupos de modo a obter mais resultados, relacionados a qualquer área.

Na Unidade 3 serão expostos conceitos de liderança, tomada de decisão e motivação, refletindo como os profissionais de Segurança do Trabalho necessitam desenvolver esta habilidade, facilitando o processo de comunicação, gerenciamento e prevenção da saúde; a segurança do trabalho nas instituições, fornecendo subsídios para que o profissional de Segurança do Trabalho consiga desenvolver a cultura da prevenção. Serão expostas estratégias de comunicação para a promoção da cultura da prevenção, conceitos que podem ajudar a trabalhar sobre as condicionantes e comportamentos laborais de risco e ajudar ainda na gestão de crises nas relações interpessoais.

O profissional de Segurança do Trabalho deve compreender que a motivação e a satisfação podem favorecer a prevenção. Alguns aspectos dos acidentes, da doença sobre o trabalhador e deste em relação ao seu retorno ao trabalho devem ser compreendidos, mas isso nem sempre é uma tarefa fácil. Para isso, o profissional de Segurança do Trabalho precisará estar ciente de que a reabilitação profissional é um processo e, muitas vezes, fará uso da maior parte dos conceitos abordados neste capítulo.

IMPACTO O HOMEM E O TRABALHO

Ana Céli Pavão
Bruno Stramandinoli Moreno

Objetivos de aprendizagem: Estamos iniciando uma obra na qual você encontrará, como conteúdo, temas importantes sobre a relação do homem com o trabalho, seu significado, a saúde do trabalhador, bem como a sua relação com aspectos de segurança no que tange ao trabalho. Serão abordados debates como a importância do trabalho para o indivíduo, os impactos do trabalho para a sua saúde e, em especial, para a saúde mental e sua relação com o trabalho e o que concerne à qualidade de vida neste contexto. Conheceremos uma importante abordagem. No presente capítulo serão apresentadas teorias como a ***Psicodinâmica do Trabalho***, a qual investiga as relações entre trabalho e saúde mental, e passa-se a questionar a forma como os trabalhadores lidam com as condições de trabalho desestruturantes, tais como aquelas que implicam aspectos de segurança, ou a falta dela, no contexto do trabalho, e como esta impacta o funcionamento psíquico. Na sequência, serão elucidadas explicações sobre conceitos como o ***Estresse*** e a ***Síndrome de Burnout***, que têm se mostrado cada vez mais presentes nas organizações contemporâneas e que demandam um olhar cada vez mais atento dos gestores, que serão convidados a atuar como agentes ativos na busca pela qualidade de vida dos trabalhadores. Ao final da unidade, você poderá **validar** seu aprendizado através das atividades disponíveis. Boa leitura!

Seção 1 | O profissional dos novos tempos e suas necessidades psicológicas

Esta seção traz a importância do trabalho para o trabalhador, sendo ele considerado fonte de significados e papel fundamental na constituição da identidade, bem como na produção de subjetividade do indivíduo.

Veja, ainda, como o profissional de Segurança do Trabalho pode contribuir para o “resgate do humano” nas organizações, interessando-se pelos comportamentos que distinguem cada indivíduo, dotado de características particulares, e considerando que este indivíduo só se constitui na sua relação com as pessoas.

Seção 2 | As exigências do atual mercado de trabalho

Nesta seção verificaremos que, embora o trabalho possa ser causa de prazer e satisfação, infelizmente, pode acarretar sofrimento e desencadear distúrbios, dependendo de fatores referentes ao ambiente, organização do trabalho e da estrutura interna de cada indivíduo. Dessa forma, há uma demanda cada vez maior de atenção à saúde mental no trabalho dentro das organizações e a necessidade de uma intervenção no trabalho. Discutiremos também aspectos relativos à qualidade de vida no trabalho, como conceitos e práticas que contribuem para o bem-estar do indivíduo em seu ambiente de trabalho e fora dele. Ao final da seção, será apresentada uma proposta bastante interessante, que representa uma alternativa de trabalho neste mundo contemporâneo: a Economia Solidária.

Seção 3 | Aspectos Psicológicos e a Segurança do Trabalho

Nesta seção serão apresentados os elementos que constituem a relação entre as Ciências Psicológicas, a Ergonomia e a área da Segurança do Trabalho. De forma articulada, são discutidos os elementos objetivos e subjetivos e suas implicações para atuação do profissional da área de Segurança do Trabalho. Como contribuição singular à atuação do profissional da área, salientam-se os conhecimentos da Psicologia aplicada e sua articulação em processos e ações preventivas de acidentes, quando no ajustamento, fomentando maior satisfação do homem frente à tarefa que precisa desempenhar, através de procedimentos de informação, de seleção e de orientação profissionais.

Seção 4 | Conceitos relacionados ao estresse e à Síndrome de Burnout

Conhecemos, nesta seção, a Psicodinâmica do Trabalho, cujo

representante é o psiquiatra e psicanalista francês Christophe Dejours, que pesquisa não apenas as doenças mentais ou os trabalhadores acometidos por elas, mas todos os tipos de trabalhadores, inclusive os considerados "normais", que são submetidos a pressões e tensões no cotidiano do trabalho. Veremos que o objeto de estudo desta abordagem passa a ser o sofrimento humano no trabalho, e entenderemos alguns conceitos importantes desenvolvidos por Dejours. Veja que, como profissional de Segurança do Trabalho, é necessário estar atento a situações que causem insatisfação no trabalho e que, muitas vezes, podem acarretar em Estresse e, mais gravemente, na Síndrome de Burnout. Dessa forma, definiremos primeiramente o que é satisfação e sua conexão com o ambiente de trabalho; depois, discutiremos o Estresse, suas características e sintomas, e, por fim, explicaremos a Síndrome de Burnout, seus componentes e sua diferenciação com o Estresse.

Introdução à unidade

Sabemos que o trabalho faz parte da existência humana. Você já parou para pensar a respeito do significado do seu trabalho para você? E quais os impactos que ele causa na sua vida? Ou a falta dele? Assim, você é convidado a refletir sobre essas questões a partir de agora.

Para iniciar os debates, portanto, esta unidade dá o *"pontapé inicial"* com a Seção 1, por meio da qual são refletidas a busca do **significado do trabalho** e sua relevância na **construção da identidade do trabalhador**, bem como o impacto na produção de subjetividade.

Na Seção 2, serão discutidos alguns efeitos do trabalho na saúde do trabalhador, uma vez que, na atualidade, as organizações necessitam do envolvimento do trabalhador no trabalho, o que implica que ele carrega consigo suas expectativas, ansiedades, sonhos, sentimentos. De forma que as desordens afetivas provocadas pelas situações do trabalho começam a surgir e exigir dos gestores e dos profissionais ligados à análise e supervisão do trabalho (por exemplo, o profissional de Segurança no Trabalho), maior atenção com relação aos afetos do trabalhador, sua subjetividade. Além disso, serão discutidos alguns aspectos relativos à qualidade de vida no trabalho e sua relação com a segurança no trabalho, cujas ações contribuem para o bem-estar do trabalhador.

Na seção 3, elementos objetivos e subjetivos são apresentados de forma a subsidiar a atuação do profissional de Segurança do Trabalho frente ao acidente de trabalho. Fenômeno este que acaba por salientar-se, destacar-se e evidenciar-se como consequência de situações e implicações físicas, psíquicas, sociais e econômicas. Ou seja, precisa ser encarado como um fenômeno multifacetado.

Em seguida, na Seção 4, será apresentada a abordagem chamada **Psicodinâmica do Trabalho**, na qual seu principal expoente, Christophe Dejours – psiquiatra e psicanalista francês – buscou investigar as relações entre trabalho e saúde mental, cujo objeto de estudo passou a ser o sofrimento humano no trabalho. Isto interessa diretamente ao profissional de Segurança do Trabalho, haja vista implicar, diretamente, compreender as influências que as condições de trabalho têm sobre o trabalhador. Ainda na presente seção serão tratados, na pauta, dois temas que caracterizam-se como críticos, os quais podem ser desencadeados por condições de insatisfação no trabalho. Para isso, serão abordados o **Estresse**, suas definições

e características, bem como a denominada **Síndrome de *Burnout***, trazendo suas peculiaridades e sua diferenciação com o Estresse. Cabe ressaltar que estes temas estão cada vez mais presentes nas organizações contemporâneas e têm demandado um olhar mais atento dos profissionais de Segurança do Trabalho.

Seção 1

O profissional dos novos tempos e suas necessidades psicológicas

Desde tenra idade, o indivíduo convive em seu cotidiano com a presença do trabalho no seio familiar, pais, avós, tios, ou seja, todos aqueles que constituem a família e também os amigos; mesmo assim, o trabalho pode apresentar diversos significados, embora pareça de fácil entendimento para as pessoas. Para uns, pode caracterizar fator de fadiga, desprazer que causa sofrimento; para outros, pode ser considerado fonte de prazer, de construção da identidade e fator de equilíbrio psíquico. Muitos estudos e pesquisas demonstram a relação entre a constituição do ser humano e o trabalho, o que nos permite dizer que o trabalho está presente desde o aparecimento da humanidade. Assim, o trabalho e a consciência de nossa capacidade de transformar a natureza em nosso próprio proveito são eventos concomitantes e que se apoiam mutuamente para o desenvolvimento da humanidade (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008).

Os mesmos autores explicam que, com o passar dos tempos, o trabalho foi sendo constituído como fator preponderante para o desenvolvimento intelectual e emocional dos indivíduos, sendo considerado de extrema importância na vida das pessoas e de fundamental relevância na formação da **identidade**. Com relação a este conceito, a identidade, quando uma pessoa se aproxima de outra e quer conhecê-la, provavelmente é porque alguma característica pessoal, ou informação a seu respeito, despertou interesse na pessoa. Possivelmente, essa pessoa vai começar uma conversa perguntando-lhe o nome e, muito provavelmente, qual a formação, profissão e atividade laboral que desenvolve. O que se busca é a **identificação** do outro, ou seja, diferenciá-lo dos demais, personalizá-lo. Entendemos, então, que a identidade é formada por um conjunto de características próprias e exclusivas, um único exemplar de um determinado indivíduo, o que o torna um ser ímpar. Além disso, o que identifica a pessoa em nossa sociedade, geralmente, está ligado às atividades que executa em sua história de vida.

Questão para reflexão



Qual é a importância do trabalho para você? Qual o significado do trabalho no seu dia a dia? Você já parou para pensar sobre essas questões?

A identidade possibilita que o indivíduo se perceba como ser único, o que permite tomar consciência de si mesmo e diferenciar-se do outro. “Assim, o termo identidade aplica-se à delimitação que permite a distinção de uma unidade e a relação com os outros, propiciando o reconhecimento de si” (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008, p. 208). É, portanto, a denominação dada às representações e sentimentos que o indivíduo desenvolve a respeito de si mesmo, a partir do conjunto de suas vivências.

Para saber mais

Uma reflexão muito interessante a respeito do conceito de identidade pode ser feita através do poema de Pedro Mexia, através do link: Disponível em: <<http://www.citador.pt/poemas/identidade-pedro-mexia>>. Acesso em: 31 out. 2014.

Dessa forma, a relação do indivíduo com o seu trabalho e o papel que exerce em sua atividade profissional também são considerados fatores essenciais na constituição da identidade, uma vez que o trabalho ocupa posição central na vida de qualquer ser humano. Além de ser um instrumento de sobrevivência pessoal, é uma atividade que se compõe no substrato da identidade pessoal, que vai modelando um jeito próprio de ser: “(...) através do trabalho se provocam modificações no mundo, mas também no homem que o executa, através do reconhecimento de si mesmo no trabalho” (SORATTO; OLIVIER-HECKLER apud ONESTI; MARCHI, 2001, p. 26).

Do ponto de vista social, o trabalho é o principal regulador da vida humana, pois ele orienta os horários, os hábitos, os grupos aos quais o trabalhador pertence e, até mesmo, as atividades pessoais, e isso pode ser conferido quando, ao perderem o emprego, muitas pessoas ficam desorientadas, sem rumo, sentindo-se inúteis, o que pode levar a um adoecimento, ou ainda, fazer com que passem a procurar outras coisas para preencher o espaço antes ocupado pelo trabalho.



O trabalho coloca-se entre as atividades mais importantes e, de qualquer maneira, constitui-se como principal fonte de significados na constituição na vida de todos. As pessoas articulam-se ao redor das atividades laborativas (CODÓ apud JACQUES, 2003, p. 108).

Apesar das dificuldades e barreiras que todos os profissionais encontram no cotidiano do trabalho, seja qual for a área de atuação, segmento ou posição hierárquica, é notório que o trabalho tem um valor de construção social na vida do indivíduo.

O psicólogo Wanderley Codo, em uma tentativa de definir o que é trabalho, busca na filosofia e na economia o auxílio de importantes pesquisadores, como Henri Bergson, que traz a seguinte definição: “O trabalho humano consiste em criar utilidade” (FRIEDMAN et al., 1962 apud CODO, 2006, p. 80). Traz, ainda, a memorável definição de Karl Marx: “Trabalho, antes de tudo, é um ato que se passa entre o homem e a natureza. Ao mesmo tempo em que age, por esse movimento, pela natureza exterior e a modifica, modifica a sua própria natureza e desenvolve faculdades que nela dormitavam” (CODO, 2006, p. 80).

A partir dessas brilhantes conceituações, Codo (2006), então, faz uma análise da dimensão do trabalho e chega à seguinte conclusão: “Trabalho é uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, **geradora de significado**” (p. 80, grifo nosso).

Perceba que interessante esta definição. Não só o homem transforma a natureza à sua volta por meio do trabalho, mas ele também é transformado nesta ação, que, para ser considerada de fato **trabalho**, deve gerar no homem um significado.

Gerar significado é transcender, é algo que se torna eterno, é levar a ação para além de si, uma vez que o trabalho a imortaliza. Assim, podemos pensar em tantos exemplos, como no caso do professor que ensina um novo tema ao seu aluno, fazendo-o refletir e aprender; ou, até mesmo, o marceneiro que produz um novo móvel para um jovem casal que acabara de se mudar para sua nova casa; são ações que geram significado, transcendem àquele que produz e permanecem mesmo que o produtor se vá.

Você já parou para pensar acerca do significado que o seu trabalho gera? E o quanto é importante que a atividade que realizamos todos os dias produza sentido em nossas vidas?

Ao relacionar trabalho e identidade (tema que discutimos há pouco), o mesmo autor afirma que o trabalho é uma atividade humana por excelência, agora entendida como o modo pelo qual transmitimos significado à natureza; a identidade demanda significados para se estabelecer, comparando o trabalho, então, como um dos elementos essenciais na constituição da identidade, embora não seja o único.

Diante dessa lógica, o processo de gerar significado torna o trabalho um ato de prazer e, conseqüentemente, quando esse processo é quebrado, ou seja, quando o circuito que gera significado é rompido, o resultado é o oposto: gera o sofrimento, que pode acarretar em doença mental.

Nesse sentido, precisamos compreender um tema bastante importante, a **Subjetividade**, uma vez que, ao falar sobre esse conceito, estamos abordando o homem em todas as suas expressões, tanto as visíveis, que é o próprio comportamento,

quanto as invisíveis, como os sentimentos, as emoções e os afetos; também se refere às expressões singulares, o porquê de sermos quem somos, incluindo a identidade, e as genéricas, o porquê das semelhanças entre os indivíduos. É o todo do ser humano que está sintetizado no termo subjetividade, inclusive sua relação com o trabalho.



A subjetividade é a síntese singular e individual que cada um de nós vai constituindo conforme vamos nos desenvolvendo e vivenciando as experiências da vida social e cultural; é uma síntese que de um lado nos identifica, por ser única; e de outro nos iguala, na medida em que os elementos que a constituem são experienciados no campo comum da objetividade social (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008, p. 22-23).

Dessa forma, em concordância com Davel e Vergara (2001), a subjetividade é expressa em pensamentos, condutas, emoções e ações, e deve ser concebida como um fenômeno posicional e contingente em que o indivíduo não pode ser considerado como unificado ao longo do tempo. A experiência da subjetividade produz-se no decorrer das relações imediatas que as pessoas estabelecem entre si.

Existe um ponto fundamental com relação à subjetividade: ela é **instituída socialmente**, ou seja, é constituída na sociedade, da mesma forma que a linguagem, as regras de parentesco, os valores ou os métodos de trabalho. Toda sociedade, para sobreviver, necessita produzir modos de aculturação eficazes, capazes de transformar os homens em membros daquele grupo, aptos a funcionar segundo suas regras e, posteriormente, transmiti-las às gerações seguintes, institucionalizando-as e mantendo a sociedade em funcionamento. Assim sendo, o homem constrói a subjetividade aos poucos, na medida em se apropria do material do mundo social e cultural, sendo ativo em sua construção (MEZAN, 2002; BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008, p. 25).



[Em síntese] a subjetividade é o mundo de ideias, significados e emoções construído internamente pelo sujeito a partir de suas relações sociais, de suas vivências e de sua constituição biológica; é, também, fonte de suas manifestações afetivas e comportamentais.

Neste sentido, a subjetividade **não é inata**, mas sim construída aos poucos, conforme o indivíduo vai se apropriando dos dados do mundo social e cultural. Esse movimento é dinâmico, pois, ao mesmo tempo em que o indivíduo recebe informações do mundo externo, ele também contribui e transforma esse mundo, e assim, ele constrói e transforma a si próprio.

Infelizmente, muitas organizações negligenciam questões subjetivas, argumentando a impossibilidade do necessário consenso entre as pessoas, já que a subjetividade representa a particularidade do ser humano; essas organizações acreditam que considerar a subjetividade humana não permite obter resultados objetivos sobre projetos ou sobre o trabalho em si.

Isso é algo que Codo nos alertou de forma bastante enfática:

O risco é o de enfrentar a questão da subjetividade de maneira subjetiva: o vácuo entre a ausência de preocupação com a relação subjetiva do trabalhador e o seu trabalho por parte das escolas de administração tradicional e a recusa da “esquerda” em operacionalizar suas críticas ao modo como o trabalho se organiza têm tido como resultado a tendência de tratar o problema como se fosse ideológico, como se fosse moral, mera questão de vontade ou opção. Não é. Trata-se de uma imposição objetiva das relações de produção: a construção da frase é paradoxal, o vínculo subjetivo do trabalhador com o seu trabalho é uma necessidade objetiva do atual estágio de divisão do trabalho (2006, p. 92).

”

Além disso, ao mostrar que a subjetividade é uma condição de possibilidade da objetividade, pois corresponde à existência subjacente à construção da experiência humana, estudiosos da subjetividade, assim como Codo (2006), mostram que ela não se reconhece somente como um “eu” individual, como também em um “nós” e em uma **intersubjetividade**. Dessa forma, entendemos que é somente por meio das relações que estabelecemos ao longo da vida que a subjetividade pode se constituir.

Com tantos fenômenos ocorridos no mundo do trabalho e consequentes modificações na estrutura, organização e gestão das empresas ao longo do tempo, instalou-se também a necessidade de **repensar o papel** dos profissionais que atuam

diretamente com as pessoas, em especial o profissional de Segurança do Trabalho. Com isso, percebemos a necessidade de incluir a dimensão da subjetividade na história dos modelos de gestão de processos de segurança do trabalho dentro das organizações. Segue uma importante citação dos autores Davel e Vergara que comprovam este fator:



[Gerir] pessoas nas organizações não deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou de uma função de gestão. Assim, [este tipo de ação precisa ser] concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa a seu quadro sócio-histórico (2001, p. 50, grifo nosso).



Questão para reflexão

Você já parou para pensar na sua responsabilidade enquanto profissional de uma área que tem o papel de atrair, reter, desenvolver e valorizar as pessoas dentro das organizações?

É preciso ter a consciência de que todo o trabalhador é, antes de tudo, um ser humano, dotado de subjetividade, que precisa se sentir agente de sua própria condição de trabalhador; como reforçam Gondim, Souza e Peixoto (2013, p. 346): "Incluir a subjetividade [nas práticas de gestão] significa reconhecer e respeitar o caráter multidimensional e o papel ativo de cada um na construção de sua relação com o trabalho".

O profissional que atua com a Segurança do Trabalho dentro desse contexto deve se tornar um **mediador**, um facilitador e instrumento para melhorias,

vitalizando as relações no processo sujeito-trabalho. Deve também possuir uma visão ampla que compreenda a cultura como fazendo parte de um sistema, buscando conhecer a realidade desse ambiente, alinhando os objetivos a serem alcançados pela organização e contribuindo na melhoria da qualidade de vida e nas relações entre empresa e trabalhadores.

Por fim, como nos aponta Codo (2006), a questão da subjetividade deve ser colocada na ordem do dia, o que reforça uma posição pertinente: a de que os seres humanos não devem ser olhados por atacado, de forma padronizada, generalizada. Definitivamente, cada caso é um caso, cada organização é uma organização e cada trabalhador é um trabalhador. Em outras palavras, esta nova realidade impõe a necessidade de um diagnóstico, antes, durante e depois de cada intervenção, sendo fundamental prestar mais atenção nas condições psicossociais para o desenvolvimento da subjetividade no trabalho.

Atividades de aprendizagem



1. Qual das alternativas abaixo retrata a perspectiva de Codo (2006) sobre a visão deste sobre o trabalho?

- (a) É uma atividade que gera significado e suscita sentimentos como prazer.
- (b) É uma atividade objetivo, a qual não gera nenhum tipo de sentimento.
- (c) Não se configura como atividade capaz de gerar significado.
- (d) Não se configura como elemento construtor de identidade.
- (e) É uma atividade física que não gera nenhum tipo de impacto na construção da subjetividade.

2. Dentre as alternativas abaixo, qual **NÃO** se configura como uma definição plausível do conceito de subjetividade?

- (a) Discutir a subjetividade significa reconhecer e respeitar o caráter multidimensional e o papel ativo de cada um na construção de sua relação com o trabalho.

(b) A subjetividade é inata, construída de forma rápida e apresentada de forma pronta, sem relação com os dados do mundo social e cultural.

(c) Envolve movimentos dinâmicos, pois, ao mesmo tempo em que o indivíduo recebe informações do mundo externo, ele também contribui e transforma esse mundo, e assim, ele constrói e transforma a si próprio.

(d) A subjetividade pode ser definida como a síntese singular e individual que cada indivíduo vai constituindo conforme se desenvolve e vivencia suas experiências da vida social e cultural.

(e) O conceito de subjetividade aborda o homem em todas as suas expressões: sejam elas visíveis (o comportamento observável) ou invisíveis (os sentimentos, as emoções e os afetos); refere-se, também, a quem, o que e por que somos, incluindo a identidade, e o porquê das semelhanças entre os indivíduos, por exemplo.

Seção 2

As exigências do atual mercado de trabalho

Sabemos que o trabalho está entre as atividades mais importantes na vida do ser humano, constituindo-se como uma das principais fontes de significados, apresentando-se como fundamental na formação de sua identidade e na construção da subjetividade.

Para Freud (1997), é pelo trabalho que as relações do indivíduo com a comunidade se estruturam e justificam sua existência na sociedade.

No entanto, embora o trabalho possa ser causa de prazer e satisfação na vida das pessoas, infelizmente, pode acarretar sofrimento e desencadear distúrbios, dependendo de fatores referentes ao ambiente, organização do trabalho e da estrutura interna de cada indivíduo. E isso tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores, bem como motivo de preocupação das organizações e da sociedade.

Para saber mais

Sigmund Freud nasceu no ano de 1856 e faleceu em 1939. Foi um médico neurologista que ficou mundialmente conhecido por ser o criador da Psicanálise, que se trata de um campo clínico e de investigação teórica da psique humana, por meio do qual o homem é compreendido como o "sujeito do inconsciente".

Codo (2006) explica que há uma demanda cada vez maior de saúde mental no trabalho dentro das organizações e a necessidade de uma intervenção no trabalho, com a convocação de profissionais como sociólogos, psicólogos etc. Para esse autor, perceber a relação íntima entre trabalho e saúde mental é óbvio; a grande questão é saber o porquê de só recentemente (apenas no final do século XX) o tema saúde mental e trabalho ter sido o centro das atenções das empresas.

Existem muitos aspectos de qualquer trabalho que não pertencem à lógica racional e, quanto mais complexa é uma organização, mais motivos irracionais, ou seja, abstratos, estão presentes a explicar suas dificuldades. Assim, cada organização possui suas complexidades, sua cultura, sua identidade e, portanto, necessita estar consciente dos problemas que acometem o indivíduo que nela trabalha.



Às vezes, o esforço científico tem o mérito de explicitar o óbvio: se cada vez mais o esforço físico vem dando lugar ao esforço intelectual; se o produto dos trabalhos vem se tornando cada vez mais complexo e abstrato; se a crise internacional nos permite, a cada um de nós, a previsão do futuro e nos obriga a “viver um dia de cada vez”, é claro que se torna mais e mais importante a intervenção organizada, quer através de seleção e treinamento, quer através do desenvolvimento organizacional, no bem-estar psíquico dos trabalhadores. Não são estas, por exemplo, as maiores queixas que fazem os usuários de bens ou serviços? O mau humor dos empregados diante dos clientes, a falta de envolvimento nas tarefas, a falta de compreensão ou paciência dos funcionários? (CODO, 2006, p. 174).



Questão para reflexão

Por que é tão importante ficarmos atentos à saúde do trabalhador dentro das organizações?

Percebemos, então, que, antes, todo o esforço era feito na direção de expulsar do trabalho os afetos, os sentimentos, as percepções do trabalhador, ou seja, em retirar do trabalho toda e qualquer manifestação subjetiva. Agora, as organizações necessitam do envolvimento do trabalhador e este não vem sozinho, ele carrega consigo suas expectativas, ansiedades, sonhos, sentimentos e, dessa forma, as desordens afetivas provocadas pelo trabalho começam a aparecer e, com isso, trazem um alerta: os afetos do trabalhador, sua **subjetividade**, devem ser considerados pela área de Segurança do Trabalho.

Além disso, o mundo do trabalho começou a demandar uma intervenção: os trabalhadores sofrendo de males que a fisiologia e a bioquímica dos médicos não estavam conseguindo explicar. Assim, Saúde Mental e Trabalho tornou-se uma área forte, sedenta de pesquisas, formulações e descobertas (CODÓ; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004).

Ao voltarmos alguns anos na história do trabalho, verificaremos que no modelo tradicional da administração científica (no final do século XIX e início do século XX), o trabalhador tinha pouca, ou quase nenhuma responsabilidade na produção, uma vez que essa responsabilidade era toda do administrador e seus empregados diretos. O chefe da seção atuava como uma espécie de capataz, controlando o trabalhador, que deveria se preocupar apenas em executar a tarefa e manter sua produtividade na relação com o equipamento que operava. Com a mudança de foco, advinda com a era da informação e globalização, o trabalhador passa a se preocupar com o processo, sendo que o controle, antes exercido pelo seu chefe, diminui consideravelmente e o empregado passa a se autoadministrar. Assim sendo, se o controle é exercido pelo próprio trabalhador e pelos seus colegas, isso produzirá consequências para aqueles que se sentirem mais exigidos; o controle deixa de ser objetivo e passa a ganhar a forma subjetiva, interna. Isso produzirá no indivíduo novos desgastes, como o Estresse e a Síndrome de *Burnout* (assunto sobre o qual iremos conversar melhor ainda nesta unidade), entre outros, o que, em geral, não é facilmente identificado pelo trabalhador e há uma grande tendência a atribuir o problema, muitas vezes erroneamente, às suas características de personalidade (CODÓ, 2006).

Para compreendermos a importância de se dedicar ao entendimento da saúde do trabalhador em sua relação com o trabalho, foi essencial a reflexão que fizemos na Seção 1 sobre o significado do trabalho e sua relevância na construção da subjetividade. Vamos, mais uma vez, tentar desvendar o fundamental sentido que o trabalho apresenta na vida do indivíduo, enquanto condição humana.

O trabalho **humaniza** as coisas e estas se socializam e se diferenciam por meio do trabalho.

O trabalho transforma o minério de ferro em vaidade na construção do automóvel; a madeira se transforma em estilo na montagem dos móveis da casa; a terra, em gentileza na gastronomia. Cada pedaço de ferro, de madeira, cada fruta será outra, sempre outra pelo trabalho. O trabalho permite, constrói e expressa o indivíduo. Como [...] entender o indivíduo na sua ausência? (CODÓ; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004, p. 278).



Estendendo tal reflexão, estes mesmos autores, citando Freud, colocam que a **saúde mental** é a capacidade de **amar** e **trabalhar** e, por uma lógica inversa, a doença mental seria a incapacidade de viver essas duas grandes áreas da vida. Assim, a capacidade de amar interfere imediatamente na capacidade de trabalhar e vice-versa, isto é, quando estamos incapacitados para o trabalho, nossa capacidade de amar também fica deteriorada; isso acontece porque amar e trabalhar compõem um todo orgânico, sinônimo da própria vida humana, o que nos leva a outra definição igualmente importante: saúde mental é a capacidade de construir a si próprio e à espécie, produzindo e reproduzindo a si próprio e à espécie, enquanto o distúrbio psicológico, o sofrimento psíquico ou a doença mental são o rompimento dessa capacidade.

Faça agora um exercício de autoanálise: pense no tempo que você despende para a atividade profissional que realiza. Ainda mais nos dias de hoje, época marcada por acirrada competitividade e velocidade, em que dedicamos todos os dias e praticamente uma vida inteira ao trabalho! Só por meio desse exercício conseguimos entender o quanto o trabalho pode influenciar os outros campos da nossa vida, como a família, o lazer, a formação acadêmica, entre outros.

Por essa razão, percebemos que o trabalho apresenta um imenso potencial de proporcionar ao indivíduo felicidade, prazer e satisfação; mas também pode trazer frustrações, sofrimento e doenças. E tais questões devem ser urgentemente observadas nas organizações, principalmente pelos profissionais da área de Segurança do Trabalho, considerando o ser humano como dotado de sentimentos e desejos e compreendendo-o na sua relação com o trabalho, na perspectiva de sua saúde, qualidade de vida e bem-estar.

Assim, devemos prestar atenção em Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011) ao alertar-nos de que, numa abordagem renovadora, o trabalho não deveria mais ser reduzido apenas às pressões físicas, químicas, biológicas, ou ainda, psicossensoriais e cognitivas do ambiente de trabalho (as condições de trabalho), mas é preciso, além disso, considerar no trabalho a *dimensão organizacional*, que se trata da divisão das tarefas e das relações de produção. Isto quer dizer que para penetrar no campo da relação trabalho-saúde mental será necessário considerar dentro do trabalho, sobretudo, aquilo que o especifica como “relação social” (p. 47), tentando articular um modelo de funcionamento psíquico que leve em consideração a interface singular-coletivo. Nesta perspectiva, podemos pensar, como exemplo desta interface, o relacionamento do trabalhador com seus líderes e colegas, o reconhecimento dos pares e líderes no que diz respeito à tarefa concluída, o estabelecimento de confiança entre os trabalhadores, as possibilidades de diálogo e tomadas de decisão etc.

Muitas ações desenvolvidas pela própria organização e profissionais de Segurança do Trabalho têm caminhado por este prisma, ao considerar as relações

sociais estabelecidas no ambiente e na organização do trabalho. Uma destas ações é apostar na promoção da qualidade de vida do trabalhador, assunto que abordaremos a seguir.

2.1. Aspectos relativos à Qualidade de Vida no Trabalho

O tema Qualidade de Vida no Trabalho, ou simplesmente QVT, tem ganhado espaço nas discussões gerenciais dentro das organizações. Isso demonstra que a QVT também faz parte das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho nessa sociedade em constante e veloz transformação.

Antes de discorrermos a respeito do assunto, é preciso tomar nota daquilo que a autora Limongi-França (2007) afirma sobre a relevância de a QVT ser discutida dentro do enfoque multidisciplinar humanista, considerando que suas definições apresentam múltiplas faces, com implicações éticas, políticas e de expectativas pessoais.

Assim, de acordo com a mesma autora, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido tratado como um amplo leque, mas que, geralmente, pode se tornar confuso. Vejamos o que ela nos diz:

As definições de QVT vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança, até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras. A maioria desses caminhos leva à discussão das condições de vida e do bem-estar de pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do planeta inteiro e de sua inserção no universo. Na verdade, a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 24).



Nesta linha de pensamento, Chiavenato (1999) adverte que a QVT assume duas posições contraditórias: a reivindicação dos trabalhadores quanto ao bem-estar e a satisfação no trabalho, por um lado, e o interesse das empresas quanto ao retorno

sobre a produtividade e a qualidade, por outro. De qualquer forma, a QVT deve implicar em um profundo respeito por todas as pessoas envolvidas na organização.

O autor destaca ainda vários fatores que englobam a QVT. Vamos acompanhar quais são eles:



1. A satisfação com o trabalho executado
2. As possibilidades de futuro na organização
3. O reconhecimento pelos resultados alcançados
4. O salário percebido
5. Os benefícios auferidos
6. O relacionamento humano dentro do grupo e da organização
7. O ambiente psicológico e físico de trabalho
8. A liberdade e responsabilidade de decidir
9. As possibilidades de participar (CHIAVENATO, 1999, p. 391).

Podemos perceber, por meio destes fatores, que a QVT abrange tanto aspectos externos, relativos ao salário, benefícios, cargo, como também aspectos internos do indivíduo, como sua satisfação, expectativas e motivações para o trabalho. Assim, a QVT não é determinada apenas pelas características do indivíduo que trabalha, ou apenas pela estrutura organizacional, mas pela atuação sistêmica desses fatores, o que aumenta ainda mais a responsabilidade do profissional de Segurança do Trabalho e demais profissionais envolvidos, em estarem atentos e sensíveis a estas questões. É isso que nos confirma a autora Limongi-França (2007, p. 32):



Na última década, a qualidade de vida no trabalho das empresas ascendeu, de forma gradativa e sistemática, de características essencialmente operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos com o tema têm início em questões de saúde e segurança e ampliam-se para qualidade pessoal, qualificações profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário e cidadania. Essas atividades requerem, cada vez mais, novas competências, conduzidas por pessoal interno, terceiros, ou mesmo podem ser compartilhadas.

Por ser um tema de extrema relevância no mundo do trabalho e das organizações, podemos encontrar atualmente vários modelos de QVT. Apresentaremos, no quadro abaixo, as características de três modelos que, de acordo com Chiavenato, são alguns dos mais importantes:

Quadro 1.1 | Comparativo de Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Modelo de QVT de Nadler e Lawler	Modelo de QVT de Hackman e Oldhan	Modelo de QVT de Walton
1. Participação dos colaboradores nas decisões; 2. Reestruturação do trabalho por meio do desenvolvimento de tarefas e grupos; 3. Inovação no sistema de recompensas; 4. Melhorias no ambiente de trabalho.	Dimensões do cargo: 1. Variedade de habilidades; 2. Identidade da tarefa; 3. Significado da tarefa; 4. Autonomia; 5. Retroalimentação do próprio trabalho; 6. Retroalimentação extrínseca (superiores e/ou clientes); 7. Inter-relacionamento.	1. Compensação justa e adequada; 2. Condições de segurança e saúde no trabalho; 3. Utilização e desenvolvimento de capacidades; 4. Oportunidades de crescimento contínuo e segurança; 5. Integração social na organização; 6. Garantias constitucionais (normas e direitos); 7. Trabalho e espaço total de vida; 8. Relevância social da vida no trabalho.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999)

Com relação às práticas de QVT, percebemos que as organizações têm se mobilizado para implantar programas de qualidade de vida no trabalho, nos quais os profissionais de Segurança do Trabalho estão cada vez mais empenhados em contribuir para o bem-estar no contexto organizacional e para o alcance de resultados satisfatórios, tanto para a empresa quanto para o trabalhador. E esta preocupação não fica só dentro dos muros da organização, vai mais longe. Limongi-França (2007), ao citar Karch (2000), revela que muitas empresas têm se preocupado inclusive com os hábitos cotidianos de seus trabalhadores fora do horário em que estão trabalhando, buscando estimulá-los a práticas de vida saudáveis.

Para saber mais

Para aprofundar seu conhecimento a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho e sua importância para as organizações, acesse o *link*: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-nas-organizacoes/45111/>>. Acesso em: 31 out. 2014.

2.2. A proposta de trabalho a partir da Economia Solidária

A **Economia Solidária** é uma proposta bastante interessante, representando uma alternativa de trabalho neste mundo contemporâneo. Isso porque os novos modelos de produção advindos da contemporaneidade, bem como a reestruturação produtiva, têm gerado desemprego: máquinas que substituem operadores; robotização; caixas eletrônicos que substituem o trabalho humano; a internet que facilita a vida do usuário sem precisar sair de casa, como as compras pela internet que substituem os pontos de venda, entre outros.

É uma realidade cada vez mais presente nesta atual conjuntura econômica, e aqueles que propõem o trabalho a partir da Economia Solidária estão atentos para esse movimento.

Infelizmente, o problema atual não é só o desemprego estrutural ou a dificuldade de recolocação profissional devido a essa reestruturação produtiva, ou, ainda, a falta de competências exigidas pelas organizações contemporâneas; mas também a situação de tantos trabalhadores não especializados que não têm a mínima chance de serem absorvidos pelo mercado de trabalho, e aqueles que sobrevivem da precariedade dos serviços que deveriam ser oferecidos no município, como a coleta do lixo, por exemplo, que oferece a essas pessoas a oportunidade de recolher e comercializar a sucata reciclável. São, portanto, indivíduos que vivem em situação de risco, morando em ruas ou favelas e bem abaixo da linha da pobreza, e que, infelizmente, formam um grupo considerável em nosso país (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008).

Segundo Paul Singer (2000 apud BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008), a Economia Solidária teria como proposta a formação de uma **rede de produção e consumo** que **não** esteja envolvida com o sistema capitalista de produção, privilegiando as redes comunitárias, os pequenos grupos, garantindo o suprimento de suas necessidades (materiais e não materiais), e formando um ciclo de produção e distribuição que evite o dinheiro como principal base de troca (como exemplo, uma família que, através da agricultura familiar, produz arroz que poderá ser trocado por qualquer outro produto de que necessitar).

Se pararmos para pensar, essa proposta é um grande desafio, pois tem como objetivo mudar o modo como nossa economia atual está estruturada, ou seja, desviar o foco do consumismo (consumo, por sinal, desnecessário).

Uma das formas de Economia Solidária que vem acontecendo é o **Cooperativismo**, que se trata de construir uma rede alternativa de produção e consumo. É uma forma de autoemprego, podendo organizar, além de trabalhadores desempregados, pessoas que vivem em situação de precariedade. As chamadas incubadoras, ligadas a ONGs, universidades e também órgãos do governo, são organismos que dão suporte para os

interessados em formar cooperativas (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008).

Realmente, não é tarefa fácil! Contudo, trata-se de uma causa nobre, cujo propósito maior é construir um futuro digno para os trabalhadores do nosso país.

Questão para reflexão



Qual sua opinião a respeito da proposta da Economia Solidária? Você acredita ser uma alternativa eficaz para o nosso país?

Para saber mais

Para entender melhor a relação trabalho e saúde mental, e também conhecer um pouco mais a respeito da proposta da Economia Solidária, mais especificamente no que se refere às oficinas terapêuticas e de geração de renda, leia o artigo de Eneida Silveira Santiago e Silvio Yasui – *Trabalho como dispositivo de atenção em saúde mental: trajetória histórica e reflexões sobre sua atual utilização* (2011)-, acessando o link: Disponível em: <<http://www2.assis.unesp.br/revpsico/index.php/revista/article/viewArticle/191>>. Acesso em: 31 out. 2014.

Atividades de aprendizagem



1. Dentre os fatores que englobam a QVT, qual não está englobado?

- (A) A satisfação com o trabalho executado.
- (B) As possibilidades de futuro na organização.
- (C) O reconhecimento pelos resultados alcançados.
- (D) O salário percebido.
- (E) Apenas o ambiente físico de trabalho.

2. A Economia Solidária:

- (A) não se configura como uma forma de autoemprego, podendo organizar, além de trabalhadores desempregados, pessoas que vivem em situação de precariedade;
- (B) configura-se como uma prática que estimula o consumismo;
- (C) configura-se como uma prática alternativa ao consumismo;
- (D) configura-se como uma rede de produção ao consumo que esteja envolvida com o sistema capitalista de produção, privilegiando as redes financeiras;
- (E) configura-se como um ciclo de produção e distribuição que propicie e foque o dinheiro como principal base de troca.

Seção 3

Aspectos psicológicos e a segurança do trabalho

A partir de uma perspectiva psicológica, é importante ressaltar um marco articulador entre a prevenção de acidentes de trabalho a fim de permitir identificar fatores humanos subjacentes a esta temática.

Como é possível constatar – na tabela abaixo sobre a quantidade de acidentes do trabalho, por situação do registro e motivo entre os anos de 2010 e 2012 –, a alta frequência de acidentes, a despeito de novas técnicas e procedimentos administrativos e organizacionais implantados pelas empresas, mostra, de forma visível e sintomática, como os fatores psicológicos estão alinhados e impactam a incidência de tais fatos.

Tabela 1.1 | Quantidade de Acidentes de Trabalho entre 2010-2012

MESES	Anos	QUANTIDADE DE ACIDENTES DO TRABALHO					
		Total	Com CAT Registrada				Sem CAT Registrada
			Total	Motivo			
				Típico	Trajetos	Doença do Trabalho	
TOTAL	2010	709.474	529.793	417.295	95.321	17.177	179.681
	2011	720.629	543.889	426.153	100.897	16.839	176.740
	2012	705.239	541.286	423.935	102.396	14.955	163.953

Fonte: Brasil (2012a, p. 561).

Para autores como Codo (2006), nesta problemática, o centro gravitacional é o homem. Isto implica ter seu estudo e compreensão buscados de forma articulada com outras áreas do conhecimento, de modo que qualquer situação de acidentes demandará ser entendida dentro de uma estrutura organizacional e, nela, ter analisados os sistemas de relações, para delimitar elementos físicos, fisiológicos, psicológicos e sociais.

Nesta perspectiva, entender o fenômeno do “acidente de trabalho” a partir de uma concepção em que este se configure como um sistema de fatores complexos e interdependentes, num contexto organizacional tão abrangente quanto possível, será primordial para o profissional de Segurança do Trabalho. Como aponta Codo (2006), ele será um dentre os inúmeros signos de um aspecto geral de insegurança

configurado neste âmbito. Óbvio que outros tantos sinais vão configurar e delimitar este estado de insegurança, tais como: absenteísmo, rotatividade, mobilidade de pessoal, instabilidade das relações grupais, fluxos de informação e a forma como a comunicação se estrutura. Assim, o acidente de trabalho vai se salientar, destacar, evidenciar como consequência de situações e implicações físicas, psíquicas, sociais e econômicas.

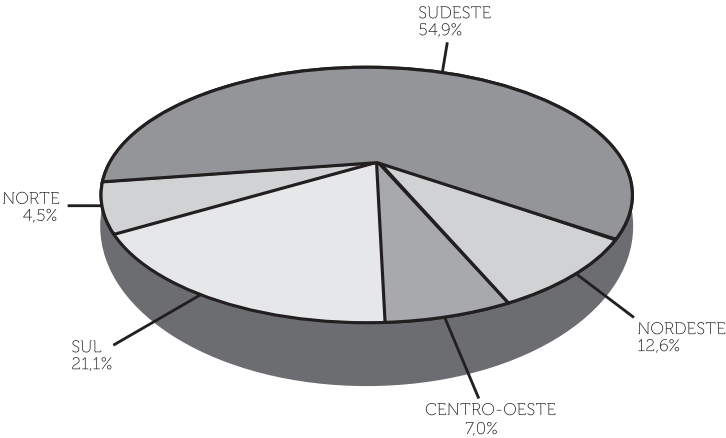
Como é possível identificar nestas tabelas que estratificam elementos que constituem o dia a dia das organizações, seja por aspectos como sexo, idade, região do país, setor de atividade econômica, entre outros.

Quadro 1.2 | Quantidade de Acidentes do Trabalho por Regiões do Brasil

GRANDES REGIÕES	QUANTIDADE DE ACIDENTES DO TRABALHO - 2012					
	Total	Com CAT Registrada				Sem CAT Registrada
		Total	Típico	Trajeto	Doença do trabalho	
BRASIL	705.239	541.289	423.935	102.396	14.955	163.953
SUDESTE	386.904	317.275	247.938	60.289	9.048	69.629
SUL	148.944	105.884	85.230	18.295	2.359	43.060
NORTE	31.451	23.781	18.970	4.044	767	7.670
NORDESTE	88.827	55.606	41.737	11.819	2.050	33.221
CENTRO-OESTE	49.113	38.740	30.060	7.949	731	10.373

Fonte: Brasil (2012a, p. 562-563).

DISTRIBUIÇÃO DE ACIDENTES DO TRABALHO E SEGUNDO AS GRANDES REGIÕES - 2012



Fonte: Brasil, (2012a, p. 574).

Quadro 1.3 | Quantidade de Acidentes do Trabalho por Faixa Etária

GRUPOS DE IDADE	QUANTIDADE DE ACIDENTES DO TRABALHO - 2012
	Total
TOTAL	705.239
Até 24 anos	128.175
Até 34 anos	238.916
Até 44 anos	185.324
Até 54 anos	119.776
Ate 64 anos	40.390
Acima de 60 anos	2.577

Fonte: Brasil (2012a, p. 564-565).

Quadro 1.4 | Quantidade de Acidentes do Trabalho por Sexo

SEXO	QUANTIDADE DE ACIDENTES DO TRABALHO - 2012
	Total
TOTAL	705.239
Masculino	510.608
Feminino	494.880

Fonte: Brasil (2012a, p. 565).

Quadro 1.5 | Quantidade de Acidentes do Trabalho por Atividade Econômica

Setor de Atividade Econômica	QUANTIDADE DE ACIDENTES DO TRABALHO - 2012
	Total
TOTAL	705.239
Agropecuária	25.444
Indústria	308.060
Construção	62.874
Serviços de Utilidade Pública	17.071
Serviços	345.474

Fonte: Brasil (2012a, 577-578).

Estes números evidenciam que, quando da formulação de programas de ação preventiva contra acidentes, faz-se necessária a fundamentação destes de forma ampla no que concerne à situação de trabalho, em termos dos três sistemas: homem-máquina, homem-ambiente e homem-homem.

Sobretudo, ações que possam estabelecer princípios e normas para a adoção de medidas práticas.

Para saber mais

Quando se pensa em ações que levam em conta estas variáveis, é preciso entender as diretrizes e norteadores que as orientam. O Ministério do Trabalho e Emprego elaborou – em conjunto com as confederações nacionais de segmentos econômicos, bem como por órgãos de classe de trabalhadores – uma Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho. A título de curiosidade, fica a sugestão de leitura dos seguintes documentos: Apresentação sintética – Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho. *Link:* <<http://portal.mte.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A7C816A36A27C14013733566EB57D78>>. Acesso em: 31 out. 2014. Decreto nº 7.602, de 7 de novembro de 2011.

Link: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm>.

Convenção n.º 155 da Organização internacional do trabalho (OIT).

Link: Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/node/504>>.

2.1. O acidente como fenômeno psicossocial

Como vimos, não se concebe mais a problemática do **acidente de trabalho** de forma simplista, com uma visão enviesada, pois, ao se proceder uma observação simples, alheia aos norteadores científicos, é possível comprovar o grau de complexidade daquilo que provoca, suas manifestações, bem como, o que se pode observar (manifestas) e outras mais sutis, pois são subjetivas e inconscientes, que apenas o indivíduo sabe, tem acesso, ou mesmo nem ele.

À luz da ciência e com os recursos da técnica, dirige-se a atenção tanto para as condições físicas do trabalho como para a pessoa que emprega nele todo o seu esforço e capacidade, crescendo de importância o fator humano, dado que, obviamente, o homem é o elemento básico de todo sistema organizacional.

Isto nos remete à ideia de que na amplitude dos elementos constituintes do ambiente que caracteriza o trabalho (sejam eles técnicos e físicos – as instalações dos equipamentos, as condições de temperatura, ventilação, luz e som etc.) engendram-se fatores de ordem psicológica, os quais envolvem e escondem realidades complexas, tais como nos níveis individual, profissional, organizacional e social.

O fenômeno do acidente de trabalho é oriundo de condições técnicas impróprias ou inadequadas, bem como de fatores oriundos do indivíduo. Codo

(2006) salienta que, mesmo que a causa imediata e real de um acidente esteja vinculada à utilização de instrumentos inadequados ou defeituosos, imbricados a essa causa existem fatores **subjetivos** de quem maneja esse instrumento – ou seja, o nível de habilidade, a atitude, a percepção e a motivação, ou até o nível de negligência ou desconhecimento das condições do mesmo. Mais que isso, o acidente está alocado em determinada estrutura/organização, caracterizada por um certo clima com aspectos psicossociais relevantes, em que as condições de trabalho são constituídas de inúmeros e complexos fatores.

É preciso frisar a noção de que o **acidente de trabalho** é um fenômeno **psicossocial**, ou seja, não se deve tentar explicá-lo apenas orientando-se pelos processos sensório-motores ou associativos (automatismos, condicionamentos ou motivação), ou a partir de modelos cibernéticos, mas também, com igual impacto, pelos processos de relacionamento interpessoal.

Assim sendo, buscar compreender os elementos que envolvem as práticas de Segurança do Trabalho é oportunizar ações de prevenção de acidentes, e insere-se propriamente em termos de práticas no campo da ergonomia, haja vista as ações deste ramo científico estarem envolvidas em inúmeros problemas associados ao homem, em torno dos quais gira a dinâmica do trabalho.

Para saber mais

A ergonomia, como ramo de conhecimento, dentre seus debates científicos, elucida aspectos da prevenção de acidentes, quando, qualquer que seja a esfera do trabalho, atua em vários níveis, quando estuda:

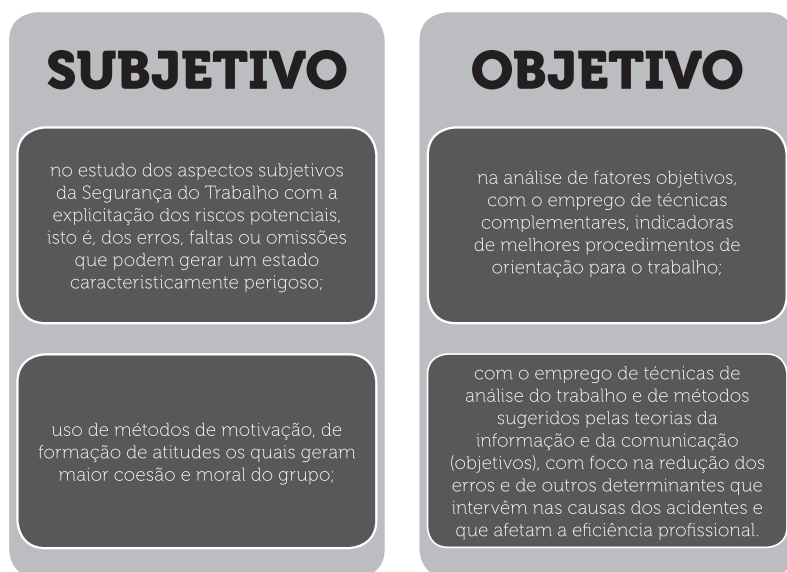
- elementos materiais ou humanos (dos processos sociais ou no dos fatores do sistema);
- as bases psicofisiológicas da aprendizagem, seus princípios, fatores e mecanismos;
- as informações utilizadas no trabalho;
- a articulação entre o homem e a máquina;
- o trabalho e sua inclusão em dado contexto social.

Assim sendo, é preciso destacar o caráter multidisciplinar da ergonomia, a qual requer um trabalho de ordem coeso e conciso em equipe, em profissionais como médicos, engenheiros ou psicólogos que tenham papel preponderante, sempre articulado, colaborando, cada um *"no seu quadrado"*, com sua faceta de contribuição sobre a construção do conhecimento acerca do homem, do meio e de novas técnicas.

Concomitante aos debates e discussões elucidadas pela Ergonomia, a Psicologia aparece significativamente no embasamento das práticas dos profissionais de Segurança do Trabalho na prevenção de acidentes de trabalho, alinhando os acidentes de trabalho especificamente ao nível dos fatores humanos (individualmente ou em grupos), fornecendo elementos de solução.

Tendo por base o conhecimento das Ciências Psicológicas, no que concerne à atuação junto à prevenção de acidentes, dois polos se destacam de forma igualmente importante:

Gráfico 1.1 | Polos da atuação (Psicologia) junto à prevenção de acidentes



Fonte: Adaptado de Codo, 2006.

Como contribuição singular à atuação do profissional de Segurança do Trabalho, salientam-se os conhecimentos da Psicologia aplicada e sua articulação em processos e ações preventivas de acidentes, quando no ajustamento, fomentando maior satisfação do homem frente à tarefa que precisa desempenhar, através de procedimentos de informação, de seleção e de orientação profissionais.

Ao estabelecer as análises de funções e cargos, atua de forma a discriminar as exigências psicofisiológicas de uma boa adaptação do ponto de vista da Segurança ao Trabalho; seja pela atuação investigativa, a qual estabelecerá os traços pessoais que sensibilizarão e predisporão o indivíduo a aumentar a probabilidade de agir de forma imprudente, gerando incidentes/acidentes.

Para saber mais

O objetivo principal do sociodrama e da sociometria é o mesmo: fazer com que os indivíduos aprendam a viver juntos e cooperando entre si. O Laboratório de Sensibilidade preconiza o uso de um ambiente protegido para o desenvolvimento das competências interpessoais no qual houvesse abertura entre os participantes.

Atividades de aprendizagem



1. Sobre o fenômeno do acidente de trabalho, é possível afirmar que:

(A) Este é fruto das condições técnicas impróprias ou inadequadas, bem como de fatores oriundos do indivíduo.

(B) A causa imediata e real de um acidente está vinculada à utilização de instrumentos inadequados ou defeituosos, sem conexão com os fatores subjetivos de quem maneja tais instrumentos;

(C) O nível de habilidade, a atitude, a percepção e a motivação, ou até mesmo o nível de negligência ou desconhecimento das condições dele não impactam sua ocorrência;

(D) Não há conexão deste com a estrutura/organização em que esteja alocado;

(E) Não se caracteriza por envolver muitos aspectos psicossociais conectados com as condições de trabalho.

2. A ergonomia dá suporte ao profissional de Segurança do Trabalho, dentre outros aspectos, trabalhando com vários níveis de análise, dentre eles:

(A) elementos naturais/orgânicos;

- (B) as bases filosóficas;
- (C) as informações externas ao trabalho;
- (D) a articulação entre o homem e a máquina;
- (E) o trabalho e sua exclusão em dado contexto social.

Seção 4

Conceitos relacionados ao estresse e à Síndrome de Burnout

A Psicodinâmica do Trabalho apresenta como principal representante o psiquiatra e psicanalista Christophe Dejours, que desenvolveu essa abordagem a partir da disciplina Psicopatologia do Trabalho. As pesquisas e estudos de Dejours levaram-no a produzir a obra ***A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho***, publicada no Brasil em 1987. Nessa obra, Dejours investiga as relações entre trabalho e saúde mental e passa a se questionar como os trabalhadores conseguem se manter são diante das condições de trabalho desestruturantes ao funcionamento psíquico. Dessa forma, Dejours não estuda apenas as doenças mentais ou os trabalhadores acometidos por elas, mas começa a investigar todos os tipos de trabalhadores, inclusive os considerados “normais”, que estão nos mais diversos ambientes de trabalho e que são submetidos a pressões e tensões no cotidiano de suas atividades laborais (CODÓ; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004).

O Sofrimento Humano e o Trabalho

O objeto de estudo passa a ser o **sofrimento humano no trabalho**, sendo esse tema a base dessa produção. Para os autores Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011), o sofrimento acontece quando a organização bloqueia todo e qualquer espaço para a adaptação ao desejo do trabalhador.

Outro conceito importante na obra de Dejours, que completa a reflexão acima, é a **organização do trabalho**, sendo esta não só a divisão do trabalho, tarefas, os ritmos impostos, os modos prescritos da operação do trabalho, mas também, e especialmente, as hierarquias, a divisão de responsabilidades, as relações de poder, a autonomia para a realização do trabalho e os sistemas de controle. Assim, para Dejours, quando a organização do trabalho entra em atrito com o funcionamento psíquico dos trabalhadores, quando todas as possibilidades de conciliar a organização do trabalho aos desejos dos homens fracassam, aparece um sofrimento chamado patogênico.

No entanto, sabemos que o ser humano é complexo, dinâmico e, por isso, cria

estratégias defensivas para se proteger deste ataque, e tais estratégias são justamente outro ponto fundamental na obra de Dejours, que o levou a investigar no que consistem essas técnicas de defesa, como elas aparecem e de que forma se desenvolvem.

Os primeiros estudos em Psicopatologia do Trabalho foram dedicados às pesquisas dos transtornos psíquicos ocasionados pelo trabalho, ou seja, buscava a análise dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho (LE GUILLANT, 1963 apud DEJOURS, 2007).

No entanto, no decorrer das pesquisas, este referencial teórico foi apresentando limitações, dentre elas, a dificuldade para entender e lidar com situações mais diversificadas do que aquelas encontradas no trabalho repetitivo sob pressão de tempo. Assim, foi-se percebendo que a Psicopatologia do Trabalho vinha apresentando dificuldades devido à sua dependência excessiva dos modelos médicos clássicos (patologia profissional, medicina do trabalho), nos quais se evidenciaram doenças ligadas ao trabalho, procurando-se descrever na Psicopatologia do Trabalho doenças mentais advindas do trabalho. Esse foco de pesquisa demonstrou-se deficiente, uma vez que as pressões normativas da vida do trabalho são suficientemente seletivas para eliminar da empresa trabalhadores que sofrem de sintomas mentais ou distúrbios do comportamento, mesmo os considerados leves; sendo que, na empresa, a maioria dos trabalhadores apresenta-se no limite da normalidade (DEJOURS, 2007).

Além disso, outro inconveniente dessa abordagem é o de não ser propriamente psicopatológica, não apresentando condições de lidar com mecanismos psíquicos. Realmente, os critérios de avaliação da psicopatologia são essencialmente critérios biológicos e somáticos, e tais variáveis não permitem uma aproximação com questões relacionadas à **significação** e **significado** e nem à **subjetividade** dos trabalhadores.

Após anos de estudos e investigação, não encontrando dados consistentes sobre quadros psicopatológicos associados ao trabalho, Dejours aponta um novo caminho para a Psicopatologia do Trabalho, através do qual foi possível assumir como foco de estudo a **normalidade** dos trabalhadores. “Como os trabalhadores, em sua maioria, conseguem, apesar dos constrangimentos da situação do trabalho, preservar um equilíbrio psíquico e manter-se na normalidade?” (DEJOURS, 2007, p. 152).

Com esse questionamento, as pesquisas direcionaram-se não mais às doenças mentais ou aos distúrbios psíquicos, mas às estratégias elaboradas pelos trabalhadores para enfrentar mentalmente as situações de trabalho.

Assim, de maneira a privilegiar a normalidade sobre a patologia, buscando a aproximação ao indivíduo trabalhador para desvendar como este consegue alcançar um certo equilíbrio psíquico, mesmo estando submetido a condições de trabalho desestruturantes, Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011) definem o conceito de **Psicodinâmica do Trabalho**, que passa a ser o eixo central de suas pesquisas, substituindo a Psicopatologia do Trabalho.

Afirma-se então uma abordagem – a Psicodinâmica do Trabalho –, cujo objetivo passa a ser a compreensão das estratégias às quais o trabalhador recorre para manter-se saudável, apesar de certos modos de organização do trabalho patologizantes. Suas pesquisas passam então a concentrar-se nas estratégias que permitem ao trabalhador não adoecer, mesmo quando submetido a uma organização de trabalho potencialmente patogênica, focalizando as defesas que esse sofrimento suscita (CODO; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004, p. 286).

Para Dejours (2007), a normalidade aparece, então, como um equilíbrio psíquico precário, pois se encontra entre os constrangimentos do trabalho desestabilizantes, ou até mesmo patogênicos, e as defesas psíquicas. Para se ter equilíbrio, portanto, é preciso que haja uma "regulação" que requer estratégias defensivas especiais elaboradas pelos próprios trabalhadores, e que a normalidade é atravessada pelo sofrimento.

O autor assinala, ainda, que as pressões do trabalho que influenciam o equilíbrio psíquico e a saúde mental derivam da **organização do trabalho**, como citamos no início desta seção. Para entendermos melhor o que quer dizer organização do trabalho, precisaremos diferenciá-la das **condições de trabalho**. Essas podem ser responsáveis por causar os constrangimentos para a saúde somática dos trabalhadores, pois se referem às condições físicas (barulho, temperatura, irradiações, vibrações etc.), químicas (poeira, vapores etc.) e biológicas (vírus, fungos, bactérias), que têm como alvo principal o corpo. Já a organização do trabalho corresponde, de um lado, à divisão das tarefas que atinge diretamente o interesse e tédio dos trabalhadores, e de outro, a divisão dos indivíduos, ou seja, a hierarquia, o comando, a submissão, que atinge diretamente as relações que os trabalhadores estabelecem entre si no próprio local de trabalho (DEJOURS, 2003).

Vejamos, ainda que de forma breve, alguns conceitos importantes desenvolvidos por Dejours (2007):

As defesas

As estratégias de defesa são interpostas entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico do indivíduo, com o objetivo de lutar contra a doença

mentale aliviar o sofrimento no trabalho. Existem as defesas construídas pelo coletivo de trabalhadores (defesas coletivas) que, para funcionar, requerem a participação de todos os membros deste coletivo. O principal interesse dessas defesas é sua alta especificidade, sendo elas marcadas de maneira notavelmente discriminativa pelas pressões organizacionais do trabalho contra as quais são construídas. Existem também as defesas individuais que exercem um papel importante na luta contra o sofrimento; tais defesas podem ser melhor compreendidas pela psicanálise (abordagem teórica criada por Freud que postula que o ser humano é regido por forças psíquicas, inconscientes) (DEJOURS, 2007).

A carga de trabalho

A carga de trabalho é dividida em dois setores, a carga física e a carga mental, sendo que por detrás deste último conceito há uma mistura de fenômenos de ordem neurofisiológica, psicofisiológica (variáveis perceptivas, cognitivas, sensorio-motoras etc.), e fenômenos de ordem psicológica, sociológica e psicossociológica (variáveis de comportamento, de caráter, questões motivacionais etc.). Para o conceito de carga mental, é proposta a separação em duas ordens de fenômenos, reservando aos elementos afetivos e relacionais uma menção específica, a **carga psíquica do trabalho**. Com relação à quantificação da carga psíquica, esta não é possível quantificar, pois se trata de vivência subjetiva (interior), que se refere ao próprio sujeito; porém a subjetividade da relação do homem com o seu trabalho apresenta muitos efeitos concretos e reais, como marcas no absenteísmo, nas greves, ou no excesso de engajamento em uma determinada tarefa. Se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele é equilibrante; se ele se opõe a essa diminuição, ele é fatigante. Quando em um trabalho a via de descarga psíquica está bloqueada, a energia psíquica se acumula tornando-se fonte de tensão e desprazer, a carga psíquica cresce e permite o aparecimento de fadiga até chegar a uma patologia; este trabalho é **fatigante**. Quando, pelo contrário, um trabalho é livremente escolhido e organizado, quando oferece, geralmente, vias de descarga mais adaptadas às necessidades dos trabalhadores, quando se torna, até mesmo, meio de relaxamento e quando há satisfação na realização da atividade, há uma carga psíquica negativa do trabalho ou uma descarga psíquica de trabalho; este trabalho é **equilibrante** (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011).

A relação homem–trabalho

Nesta relação surgem algumas definições fundamentais: o organismo do indivíduo trabalhador não é um "motor humano", uma vez que este é continuamente objeto de excitações exógenas (causas externas) e endógenas (causas internas). O trabalhador não chega ao seu local de trabalho como uma máquina, deixando

de lado todas as suas questões subjetivas; ele possui uma história pessoal que se concretiza por certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos e expectativas, de suas motivações e emoções, de suas necessidades psicológicas, que vão integrar sua história passada, concedendo a cada indivíduo características únicas e singulares. Por fim, o trabalhador, decorrente de sua história, dispõe de vias de descarga preferenciais que não são as mesmas para todos e que participam na formação da estrutura da personalidade de cada um. Em se tratando de trabalho, este se torna perigoso para o aparelho psíquico do indivíduo quando se opõe à sua livre atividade (ou seja, quando o indivíduo é impedido de expressar-se espontaneamente, de criar, de ter certa autonomia sobre suas escolhas etc.), assim, o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho, gerando um trabalho equilibrante (DEJOURS; ABDOUCHELLI; JAYET, 2011).

O sofrimento

O sofrimento acontece quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível e quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada, assim, a energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, o que ocasiona um sentimento de desprazer e tensão. No entanto, é importante compreendermos que não é possível afastar o sofrimento do trabalho, até porque os próprios trabalhadores não hesitam em enfrentar as dificuldades e a adversidade das situações de trabalho, chegando ao ponto de buscar trabalhos desafiadores. Assim, a realidade do trabalho é um lugar propício onde a possibilidade de dinamizar o sofrimento, na esperança de que leve a descobertas e criações socialmente e humanamente úteis, conferindo ao sofrimento um sentido. É a criatividade que concede sentido, uma vez que com ela, ao contrário do sofrimento, é possível ter reconhecimento e identidade, e o sentido, por sua vez, afasta o sofrimento, porque, em contrapartida à repetição (reaparecimento do sofrimento), ele dá acesso a uma experiência vivida, a uma história, na qual cada inovação é diferente das outras. Dessa forma, o sujeito trabalhador se experimenta e se transforma. Existe, então, o **sofrimento criativo** (cuja dinâmica acabamos de mencionar) e o **sofrimento patogênico**, cujo problema psicopatológico essencial advém das pressões psíquicas vividas no trabalho e que não permitem o aparecimento do sentido, ocasionando uma repressão do funcionamento psíquico, cujas consequências podem ser devastadoras, não só para o trabalhador, mas também para as pessoas próximas, uma vez que o indivíduo nesse estado se mostra muito pouco inclinado a exercer um papel ativo na economia das relações familiares. O sofrimento patogênico está situado na negação colocada pela gerência ao reconhecimento de uma discordância irreduzível entre organização do trabalho prescrita (regras e objetivos

fixados) e organização do trabalho real (resposta dos trabalhadores ao que é prescrito). A transformação do sofrimento em criatividade deve necessariamente passar por um espaço público na empresa (espaço de fala dos trabalhadores, onde é possível expressar-se publicamente), ou seja, cada vez que o espaço público tende a se fechar, a criatividade estará, conseqüentemente, ameaçada (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011).

Portanto, o sofrimento é considerado inseparável do processo de trabalho e impossível de ser eliminado, porém, este não é necessariamente patogênico, podendo se tornar assim quando todas as possibilidades de adaptação ao trabalho para colocá-lo em conformidade com o desejo individual forem fracassadas e quando as defesas individuais e coletivas se arruinarem (sofrimento patogênico). Esse sofrimento pode ser transformado em criatividade e, assim, favorecer a identidade (sofrimento criativo), e a diferença entre as duas formas se encontrará na dependência das condições individuais do trabalhador, ou seja, na sua estrutura psíquica, na sua história individual, na sua subjetividade, e das condições sociais: a organização do trabalho e relações interpessoais no ambiente de trabalho. "O desafio para a Psicodinâmica do Trabalho é, então, definir as ações suscetíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação em criatividade, beneficiando a identidade" (CODO; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004, p. 286).

Para finalizar, devemos citar a responsabilidade da empresa e, principalmente, da área de Segurança do Trabalho (por meio da administração e organização do trabalho) nas relações entre sofrimento e produtividade e, ainda, nos destinos dados ao sofrimento dos trabalhadores: patogênico ou criativo. Dessa forma, torna-se imprescindível a empresa oferecer, além da segurança das pessoas que nela trabalham, a qualidade de vida no trabalho, sendo esta inseparável do exercício da satisfação e prazer na atividade laboral. É necessário, além disso, proporcionar um espaço público, no qual a alta gestão e os gerentes também se engajem, permitindo inclusive a eles trazer à luz suas estratégias defensivas contra seu sofrimento e, finalmente, assegurar a permanência desse espaço público, fazendo dele um espaço de voz, expressão e decisão de todos, sejam operários, gerentes ou especialistas (DEJOURS, 2007).

Podemos perceber o quanto as pesquisas e investigações de Dejours (2007) foram indispensáveis para compreender a dinâmica do sofrimento psíquico no trabalho e a relação trabalho e saúde. Muitos pesquisadores vêm desenvolvendo produções inspiradas nos pressupostos desse autor, podendo ser esse tema a chave para entender melhor vários pontos ainda a desvendar no que diz respeito ao comportamento humano e à relação do homem com o trabalho.

Para saber mais

Para entender a visão de Christophe Dejours sobre o sofrimento no trabalho, acesse o link: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/lh21p1iEajxlWcK_2013-5-10-15-30-2.pdf>. Acesso em: 31 out. 2014.

Estresse e Síndrome de Burnout

Além do estudo da Psicodinâmica do Trabalho, outro assunto bastante explorado atualmente e que enfoca a relação trabalho, significado e saúde é o **Estresse**.

Com certeza, você já deve ter ouvido falar sobre o tema e até deve tê-lo utilizado na sua vida cotidiana para se referir a algum momento de tensão, em que você não se sentiu bem, ou se sentia fatigado pelas tribulações do dia a dia, ou ainda, que tenha presenciado este estado em um colega ou pessoa da família. Esta insatisfação que por vezes sentimos no decorrer de nossa trajetória, e que é inerente à vida, inclusive na relação com o trabalho, pode se expressar a partir de um estado emocional incômodo e que merece muita atenção: o **Estresse**.

Embora, muitas vezes, possamos estar bem próximos da definição científica do termo estresse, este deve ser aplicado de forma cuidadosa, pois pode trazer consequências prejudiciais ao indivíduo.

Infelizmente, em muitas situações, seja no trabalho ou na vida pessoal, o termo estresse vem sendo utilizado de forma banal, sem o devido cuidado e conhecimento. Com relação à popularização do termo, segue o alerta de Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004, p. 280-281):



A difusão do termo veio tanto para o bem quanto para o mal. Por bem, devemos às pesquisas sobre estresse a popularização do problema de saúde mental no trabalho; além disso, os homens comuns puderam travar contato e de certa forma lidar com o problema, arriscar, ainda que de forma leiga, um diagnóstico. Por mal, porque esta vulgarização acabou atingindo

de alguma forma a própria pesquisa científica e transformando o conceito em uma espécie de fórmula mágica que tudo explica e tudo resolve: tudo provoca o estresse (a rotina do trabalho muito simples, a complexidade do trabalho muito complexo, etc.) e tudo resolve o estresse (massagens, conversas, chazinhos, meditações). Existem, no entanto, no interior deste quiproquó, pesquisas sérias e boas conclusões a extrair-se.

O estresse pode ser decorrente da incerteza percebida pelo colaborador se será capaz de realizar ou não as demandas de seu trabalho. As reações do estresse para a vida do trabalhador são imensas, vão desde reações fisiológicas até reações comportamentais e cognitivas. As consequências desse estado são os altos custos tanto pessoais quanto organizacionais, como: assistência médica, absenteísmo, rotatividade, baixo compromisso organizacional, entre outros. As causas da insatisfação e o estresse são variáveis, e vão desde o ambiente físico e interpessoal, até a visão desempenhada do colaborador, e o papel da empresa na vida dele (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999 apud RAMPAZZO; RICIERI, 2009).

Se pensarmos bem, nenhum ser humano pode viver sem nenhum grau de estresse, uma vez que qualquer atividade e qualquer emoção podem provocá-lo.

A reação fisiológica do corpo a uma ameaça (situação de perigo) tem um grande valor para a sobrevivência do ser humano. Frente a uma ameaça, o corpo produz substâncias químicas que elevam a pressão sanguínea, enviando o sangue da pele e do aparelho digestivo para os músculos. Gorduras do sangue são liberadas para fornecer um ímpeto de energia. Porém, quando essa ameaça é prolongada, dá-se início a outras mudanças que preparam o corpo para uma longa batalha.

Essas mudanças fisiológicas acontecem hoje em resposta a ameaças da vida cotidiana, e as preparações físicas por elas provocadas são ou não de adaptação. Quando o nível de estresse é elevado e constante, essas reações fisiológicas permanecem, podendo levar o indivíduo a apresentar um quadro psicossomático.

Assim, o estado de estresse diz respeito à necessidade de adaptação ou ajustamento do organismo frente às pressões do meio com as quais este se encontra. Essa síndrome de ajustamento revela-se em três fases: a **reação de alarme** diante de um agente agressor (ocorre quando o indivíduo entra em contato com o agente agressor e o seu corpo perde o equilíbrio, fazendo-se sentir as reações do corpo ao estresse), a **resistência** (ocorre quando o corpo tenta voltar

ao seu equilíbrio, mas o problema continua por um tempo suficiente e o corpo entra em uma fase de adaptação) e a **exaustão** (ocorre quando o problema não cede e, assim, o indivíduo pode adoecer física e mentalmente). As duas primeiras fases seriam comuns a todo ser humano ao longo de sua existência, pela demanda constante de ajuste às atividades e necessidade de resistência às adversidades da vida. O conceito de estresse, que inicialmente se refere à reação dos tecidos frente a agentes físicos agressores, pode, então, acontecer em vários domínios da vida, inclusive nas situações de trabalho, desencadeando efeitos sérios ao organismo (CODO; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004).

Ao pensarmos nas diversas situações de trabalho como fontes de insatisfação e estresse, podemos verificar que as características físicas do ambiente de trabalho, como temperatura, iluminação, limpeza, instalações ao ar livre e riscos à saúde desempenham um papel muito importante na determinação da forma como as pessoas realizam suas atividades. Pesquisas demonstram, por exemplo, que extremos de temperaturas podem afetar a produtividade no trabalho.

No caso das relações interpessoais no ambiente de trabalho, tanto as relações com o superior imediato quanto com os colegas de trabalho podem ser fontes de satisfação e frustração para o indivíduo. Uma pessoa pode buscar satisfação com seu superior imediato ou com os seus colegas de trabalho porque eles a ajudam a atingir resultados valorizados. No entanto, existem fontes de insatisfação que afetam as pessoas nas empresas, como a falta de inclinações pessoais em relação à organização, cultura organizacional rígida, valores organizacionais diferentes dos pessoais, descontentamento quanto às tarefas desempenhadas ou quanto ao seu papel organizacional, podendo haver ambiguidade e conflito de papéis. Com relação a isso, muitos pesquisadores, estimulados justamente pela experiência da guerra (KAHN et al., 1964 apud CODO, SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004), começaram a estudar o estresse a partir desses fatores, como ambiguidade e conflito de papel e sobrecarga.

Várias características, bem como diversas condições específicas, já foram identificadas como fontes potenciais para provocar estresse, e tanto fatores externos, como as condições ambientais, quanto exigências físicas e mentais podem estar entre os fatores estressores responsáveis pelo estresse advindo das situações de trabalho. Além das condições ambientais, há também as características da organização do trabalho, como é o caso das atividades monótonas, repetitivas e fragmentadas, que predispõem mais ao estresse em comparação com outras características mais variadas, sendo que, além de alterações fisiológicas, a tensão psicológica também aparece como consequência de atividades repetitivas, monótonas e fatigantes.

No entanto, diferente do que pensamos, algumas pesquisas demonstram que apenas a sobrecarga de atribuições não leva diretamente ao estresse. A dificuldade

acontece principalmente quando essa sobrecarga se associa à falta de autonomia e, em consequência, as alternativas para se lidar com a situação ficam muito limitadas (KAHN; BYOSIERE, 1992 apud CODO; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004).

Além disso, uma mesma tarefa realizada sob diferentes condições pode ter **efeitos subjetivos** divergentes, principalmente em termos de prazer e sofrimento, ou seja, um trabalhador, apesar de sofrer e queixar-se do excesso de atribuições em seu trabalho, realiza exatamente a mesma atividade em outro contexto (até mesmo em um ritmo mais acelerado e intenso) e não apresenta consequências do esforço físico e mental despendido.

No que diz respeito a essas reflexões, uma pergunta inquietante vem à mente: por que algumas pessoas reagem às situações estressantes enquanto outras se abatem ou se fragilizam com mais intensidade? Quais variáveis influenciam essas reações? Um possível caminho para esse entendimento é compreender que não há uma única resposta. Há diferentes variáveis em conjunto que podem desencadear ou não o estresse, inclusive a estrutura interna do indivíduo (sua subjetividade).

Sendo assim, o **estresse**, compreendido como reação ante as demandas sociopsicológicas e resultado de um estado de desequilíbrio, sendo também entendido como um estado intermediário entre a saúde e a doença, passa a ser um possível indicador das consequências do trabalho sobre os trabalhadores, que podem estar sofrendo devido às condições e características de sua atividade, sem, necessariamente, demonstrar nenhum quadro patológico determinado. Muitos estudos e pesquisas a respeito do estresse apresentam em comum uma definição: a de que o estresse frequentemente envolve um estímulo externo, produzido a partir das situações de trabalho; respostas psicológicas frente àquele estímulo, e uma gama de consequências, nas quais o bem-estar do indivíduo está ameaçado. Inclusive, muitos acreditam que a relação entre estímulos externos e estresse pode ser moderada por **características individuais** e situacionais, o que nos leva a crer, então, que certas propriedades da situação, bem como características de resistência individual, amenizam os efeitos do estresse (KAHN; BYOSIERE, 1992 apud CODO; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004).

Os sintomas do estresse aparecem de diferentes maneiras – através de sintomas físicos, psicológicos e comportamentais. Geralmente, os cuidados com o estresse são iniciados pela manifestação dos sintomas físicos por causa das mudanças no organismo da pessoa. Os sintomas psicológicos estão relacionados ao nível de insatisfação com o trabalho, podendo manifestar-se por meio de tensão, irritabilidade, tédio e procrastinação. As evidências apontam que, quando os indivíduos estão em trabalhos que apresentam demandas múltiplas e conflitantes, ou quando não há clareza sobre os deveres e a responsabilidade de cada um, tanto o estresse como a insatisfação podem ocorrer e até aumentar.

E quanto aos sintomas comportamentais, podemos destacar os que incluem mudanças na produtividade, absenteísmo e rotatividade, bem como mudanças nos hábitos de alimentação, aumento de consumo de álcool ou tabaco, inquietação e distúrbios de sono (ROBBINS, 2002 apud RAMPAZZO; RICIERI, 2009).

Ficar atento aos sintomas dos trabalhadores é uma condição importante e auxilia na prevenção de problemas futuros; no papel de Gestor de Pessoas, essa atenção é fundamental.

Após a identificação do problema, as estratégias de intervenção devem ser acionadas imediatamente. Há vários programas de intervenção direcionados a suprimir ou minimizar o evento indutor do estresse, sendo necessário estar atento às alternativas que direcionem a este resultado.

Questão para reflexão



Com certeza, você já se sentiu "estressado". Pense em quais situações o deixaram assim (fatores estressores). Quais foram os sintomas físicos e psicológicos que você apresentou? E qual foi sua estratégia para se livrar deste estado de tensão?

Agora é a vez de falarmos sobre a **Síndrome de Burnout**.

A Síndrome de *Burnout* é definida como um dos efeitos psicológicos devastadores do estresse, referindo-se ao **estresse crônico** ocasionado pelo trabalho, e que pode atingir mais frequentemente categorias de profissionais com a função de cuidar.

Segundo Codo (2002), *burnout* é uma palavra em inglês que, ao traduzirmos para a nossa língua, sugere algo como "queimar para fora", "perder a energia", "perder o fogo". Trata-se de uma síndrome na qual o trabalhador sente-se totalmente sem energia com relação ao seu trabalho, como se tivesse perdido o sentido de sua relação com o trabalho, sentindo-se inútil. Conforme já mencionamos, os profissionais mais afetados são os da área de serviços, com a função de "cuidar" do outro, estando em contato direto com seus usuários. Como exemplo, podemos apontar os profissionais da saúde (enfermeiros, médicos), da segurança (policiais, agentes penitenciários) e da educação (professores).

Esta síndrome pode ser compreendida como um conceito que envolve múltiplas dimensões, e três componentes são fundamentais para descrevê-la:

Quadro 1.6 | Componentes fundamentais para compreensão da Síndrome de Burnout

1. Exaustão Emocional:

Situação na qual os trabalhadores apresentam o sentimento de esgotamento, de que não podem dar-se afetivamente. Percebem que sua energia está se esgotando, bem como seus recursos emocionais, muito provavelmente, pelo contato diário com os problemas.

2. Despersonalização:

É um endurecimento afetivo, ou seja, o desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas, chegando ao cinismo, com relação aos usuários do trabalho. Uma "coisificação" da relação.

3. Falta de envolvimento pessoal no trabalho:

Quando há a tendência de uma evolução negativa no trabalho, o que afeta diretamente a habilidade para a realização das atividades e para o atendimento aos usuários, bem como o contato com a organização.

Fonte: Adaptado de Codo (2002).

Antes de mais nada, uma importante diferenciação deve ser feita: a distinção entre os termos **Estresse** e **Burnout** (BENEVIDES-PEREIRA, 2002 apud SANTIAGO; ROMANIN; SIMON, 2010). Este se refere a um nível de estresse crônico, prolongado, que afeta, especialmente, os profissionais de áreas assistenciais, da segurança de trabalho, médicos, psiquiatras, psicólogos e professores. Já o estresse é atribuído a um esgotamento pessoal com interferência na vida do indivíduo e não necessariamente na sua relação com o trabalho.



[...] burn-out seria uma resposta ao estresse laboral crônico, de outras formas de resposta ao estresse. A síndrome de burn-out envolve atitudes e condutas negativas com relação aos usuários, aos clientes, à organização e ao trabalho, sendo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. O quadro tradicional de estresse não envolve tais atitudes e condutas, sendo um esgotamento pessoal que interfere na vida do indivíduo, mas não de modo direto na sua relação com o trabalho. Pode estar associada a uma suscetibilidade aumentada para doenças físicas, uso de álcool ou outras drogas (para obtenção de alívio) e para o suicídio (CID-10, 1996 apud BRASIL, 2001 p. 191-192 apud SANTIAGO; ROMANIN; SIMON, 2010).

Para os autores Amorim e Turbay (1998 apud SANTIAGO; ROMANIN; SIMON, 2010), Burnout é uma experiência subjetiva que reúne sentimentos e atitudes e causa alterações psicofisiológicas que são nocivas ao indivíduo, pois afetam sua qualidade de vida e, por isso, acabam interferindo na realização de sua atividade

profissional e na relação com a organização onde trabalha.

A Síndrome de *Burnout*, segundo Benevides-Pereira (2002 apud SANTIAGO; ROMANIN; SIMON, 2010), teve seus estudos iniciados por Herbert J. Freudenberger, um psicanalista, na década de 1970, nos Estados Unidos, quando este utilizou o termo *Burnout* para se referir ao esgotamento físico e mental e aos transtornos comportamentais de profissionais da área da saúde. No Brasil, a Síndrome de *Burnout* é reconhecida pela Lei nº 3.048/99 como a Síndrome de Esgotamento Profissional, ou seja, é uma doença do trabalho que se caracteriza pela sensação da pessoa estar "acabada" (SANTIAGO; ROMANIN; SIMON, 2010).

Essa síndrome é, em determinado tempo, o resultado de diversos estados sucessivos de adaptação às fontes de estresse, em que mediante esse estresse, o organismo tentará manter sua homeostase, mas frente a muitas tentativas, a energia que se direcionaria contra o agente estressor volta-se para o organismo de forma negativa; então, como resposta, o indivíduo adoecerá tanto física como psiquicamente (SILVA, 2008a apud SANTIAGO; ROMANIN; SIMON, 2010).

Torna-se prudente, neste contexto, lembrarmos que a estrutura e as características internas do indivíduo (sua personalidade) têm um papel significativo no enfrentamento da síndrome. Alguns irão se valer de um enfrentamento mais afetivo no conflito, enquanto outros de um enfrentamento em nível mais racionalizado. Dessa forma, o sofrimento vai se manifestar através de uma conjunção de sintomas ou de exacerbação da ansiedade vivenciada, ou ainda, da evitação total desta, com consequente endurecimento emocional; em qualquer um dos casos, o resultado para a saúde é desastroso.

Mais uma vez, a urgência e emergência do tema requerem dos profissionais de Segurança do Trabalho um olhar atento, sensível e humano para acolher o problema e contribuir para encontrar caminhos.

Para saber mais

Codo (2002) relata que as pesquisas sobre a Síndrome de *Burnout* têm demonstrado que ela ocorre em trabalhadores altamente motivados que, como reação ao estresse laboral, tendem a trabalhar ainda mais, até que chegam ao limite e entram em colapso. Portanto, aponta-se maior evidência da síndrome entre os "*workaholics*" (viciados em trabalho), indivíduos que fazem do trabalho seu único objetivo de vida; daí a relação ser até óbvia, uma vez que estas pessoas não investem em outras esferas da vida, a não ser no trabalho.



Atividades de aprendizagem

1. O Estresse pode ser compreendido:

- (A) como reação ante as demandas sociopsicológicas e resultado de um estado de desequilíbrio;
- (B) como um estado final entre a saúde e a doença;
- (C) não como um indicador das consequências do trabalho sobre os trabalhadores, mas sim a própria consequência deste trabalho.
- (D) um evento interno ao indivíduo, produzido a partir das percepções, sem ligação direta com o trabalho em si;
- (E) como respostas sociais frente àquele estímulo, e uma gama limitada de consequências, nas quais o bem-estar do indivíduo não está ameaçado.

2. Das definições abaixo, sobre a Síndrome de *Burnout*, qual não está correta?

- (A) Caracteriza-se como uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização.
- (B) Seria uma resposta ao estresse laboral crônico.
- (C) Envolve atitudes e condutas negativas com relação aos usuários, aos clientes, à organização e ao trabalho.
- (D) Caracteriza-se como uma experiência objetiva que não acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização.
- (E) É resultado de diversos estados sucessivos de adaptação às fontes de estresse.

fique ligado!



Nesta unidade você aprendeu:

- A importância de buscar significado para o trabalho e que os impactos da relação e condições de trabalho na saúde do trabalhador podem acarretar prejuízos intensos, como é o caso do Estresse e da Síndrome de *Burnout*.
- Uma nova alternativa de trabalho que beneficia pessoas menos favorecidas de nosso país, a Economia Solidária.
- Os conceitos da Psicodinâmica do Trabalho.

Para concluir o estudo da unidade



Você, futuro ou atual agente de Segurança do Trabalho, carrega a missão de buscar contribuir para a qualidade de vida, bem-estar e saúde física e psíquica dos trabalhadores dentro das organizações, não esquecendo que você mesmo deve ser considerado nesta missão. É importante mencionar que o propósito desta unidade não foi fazer você encontrar respostas, mas sim fazê-lo questionar-se cada vez mais sobre sua realidade, a fim de colaborar para sua aprendizagem e para a conquista de um mundo com mais significado e saúde!



Atividades de aprendizagem da unidade

1. No que diz respeito à relação trabalho, significado e saúde, destacam-se as seguintes afirmativas:

I. O trabalho apresenta-se como fator constitutivo da subjetividade, influenciando no processo de saúde/doença mental.

II. Trabalho é uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado.

III. Aspectos do ambiente de trabalho (temperatura, pressões químicas, biológicas etc.) não apresentam qualquer influência na saúde do trabalhador.

Estão corretas somente as afirmativas:

- (A) I, II e III; (B) I e II; (C) I e III;
(D) II e III; (E) III apenas.

2. Segundo Dejours, as pressões do trabalho influenciam o equilíbrio psíquico e a saúde mental. Elas derivam de vários aspectos, MENOS:

- (A) da organização do trabalho;
(B) do tipo de trabalho;
(C) das condições de trabalho;
(D) das maneiras de enfrentar as dificuldades que o trabalho apresenta;
(E) das escolhas individualizadas dos trabalhadores.

3. A Economia Solidária: segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, existe um jeito diferente de adquirir o necessário para viver, de forma que não se explore os outros, não leve vantagem e não destrua o ambiente. Esta proposta vem se apresentando, nos últimos anos, como uma opção inovadora de geração de trabalho e renda e uma resposta a favor da inclusão social. Das alternativas abaixo, qual se configura como um exemplo da situação acima descrita?

- (A) Capitalismo.

- (B) Socialismo.
- (C) Economia Solidária.
- (D) Nepotismo.
- (E) Economia Consolidada.

4. De acordo com Chiavenato (1999), Watson destaca oito fatores que afetam diretamente a QVT. No quadro abaixo apresentamos três destes fatores, sendo necessário relacionar cada fator às suas características corretas. Sendo assim, relacione corretamente a coluna da direita com a da esquerda.

- | | |
|--|---|
| (1) Compensação justa e adequada | () Respeito às leis e aos direitos trabalhistas; normas e rotinas claras da organização; liberdade de expressão. |
| (2) Garantias constitucionais | () Recompensa adequada ao trabalho; equidade interna; equidade externa. |
| (3) Oportunidades de crescimento e segurança | () Segurança no emprego; crescimento profissional; possibilidades de carreira. |

A coluna da direita, portanto, estaria corretamente preenchida na seguinte ordem (de cima para baixo):

- | | | |
|--------------|--------------|--------------|
| (A) 1, 2, 3; | (B) 1, 3, 2; | (C) 3, 2, 1; |
| (D) 3, 1, 2; | (E) 2, 1, 3. | |

5. Segundo Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004), na abordagem conhecida como Psicodinâmica do Trabalho, o sofrimento é inerente ao processo de trabalho, portanto impossível de ser eliminado. Porém, o sofrimento não é necessariamente patogênico, podendo ser convertido em:

- (A) criatividade;
- (B) sensível;
- (C) concreto;
- (D) fragmentado.

Referências

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T.; **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. **Decreto nº 7.602, de 7 de novembro de 2011**. Brasília: Planalto Central, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm>. Acesso em: 31 out. 2014

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Anuário Estatístico da Previdência Social**: AEPS 2012 (1988/1992). Brasília, DF: MPS/INSS/DATAPREV, 2012a. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2013/05/AEPS_2012.pdf>. Acesso em: 31 out. 2014.

BRASIL. **Plano Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2012b. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/seg_sau/dia-mundial-de-seguranca-e-saude-no-trabalho-28-de-abril.htm>. Acesso em: 31 out. 2014

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CODO, W. (Coord.). **Educação**: carinho e trabalho. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

CODO, W. (Org.). **Por uma psicologia do trabalho**: ensaios recolhidos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

CODO, W.; SORATTO, L.; VASQUES-MENEZES, I. Saúde mental e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 276-299.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações, In: CHANLAT, J. F (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1, p. 149-173.

DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E. JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2011.

FREUD, S. **O mal-estar na civilização (1930 [1929])**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 343-375.

JACQUES, M. G. C. Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental e trabalho. **Psicologia e sociedade**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 97-116, jan./jun. 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEZAN, R. **Interfaces da psicanálise**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

ONESTI, L. A.; MARCHI, A. J. Desemprego e realidade: repercussões sobre a identidade e formas de enfrentamento. In: PEREIRA, M. S. P. **Cidadania**: trabalho, educação e subjetividade. Londrina: Eduel, 2001.

SUSSEKIND, Arnaldo. **Convenções da OIT**. 2. ed. São Paulo: LTr, 1998. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/node/504#_ftnref1>. Acesso em: 31 out. 2014.

RAMPAZZO, L. A.; RICIERI, M. **Psicologia organizacional e do trabalho**: RH. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTIAGO, E.; ROMANIN, D. U.; SIMON, L. S. A. Trabalho, subjetividade e adoecimento psíquico: um estudo sobre a Síndrome de Burnout entre professoras do Ensino Fundamental e Médio. **Avesso do Avesso**, v. 8, n. 8, 2010. p. 56-87.

O RELACIONAMENTO EM GRUPO

Mônica Maria Silva

Objetivos de aprendizagem: Você vai ser levado a compreender sobre as vicissitudes das relações humanas dentro dos grupos. Terá a oportunidade de conhecer e estudar sobre diferentes abordagens e teorias que auxiliam a compreensão da dinâmica do processo grupal. Será levado a compreender como a dinâmica de grupo pode ser utilizada como ferramenta para a educação de adultos. Nesse sentido, irá estudar diferentes configurações de processos grupais que podem ser utilizadas para promover mudanças cognitivas e comportamentais.

Seção 1 | Dinâmica dos grupos – Fundamentação teórica

Nesta seção vamos analisar como os conceitos desenvolvidos pela psicologia podem contribuir para compreendermos sobre a interação que acontece entre os indivíduos dentro dos grupos. Vamos estudar os processos dinâmicos que acontecem dentro dos grupos a partir das diferentes abordagens e teorias desenvolvidas sobre essa temática.

Seção 2 | O desenvolvimento de equipes de trabalho eficientes

Nesta seção vamos estudar sobre como a capacidade de aprender está relacionada com a aquisição de competências e a busca de eficiência, compreendendo que o caminho para a eficiência passa pela possibilidade

de os indivíduos desenvolverem autonomia para a diagnose e busca de solução para os problemas que acontecem no contexto grupal. Nesse sentido, a postura do coordenador dos grupos e a sua capacidade de liderança adquirem relevância.

Introdução à unidade

O homem não consegue sobreviver isoladamente, essa é uma questão fácil de ser observada. Mas isso não quer dizer que a convivência dentro dos grupos seja fácil e natural. Por que será que isso acontece? Você já parou para pensar? A todo o momento estamos nos relacionando com várias pessoas em diferentes contextos, somos influenciados por essas relações, assim como influenciemos aqueles que estão à nossa volta. Essas vicissitudes influenciam o resultado do trabalho que desenvolvemos nesses grupos. Pensando em nossa vida cotidiana, isso se estende ao trabalho, ou seja, às nossas relações dentro do ambiente organizacional. Nesse contexto, a diversidade pode significar a emergência de conflitos. Mas será que isso é uma questão negativa? Ou podemos aproveitar a diversidade e o conflito para buscar a eficiência organizacional? Essas são questões que podem ser analisadas à luz das teorias que buscam compreender o relacionamento humano dentro dos grupos. Convido você a iniciar o estudo acompanhando os teóricos que se dedicaram à pesquisa desse tema tão interessante quanto importante.

Seção 1

Dinâmica dos grupos – fundamentação teórica

1.1 O indivíduo e os grupos

Ao tratar da relação humana dentro dos grupos, uma das primeiras questões que devemos observar é a impossibilidade do ser humano sobreviver de forma isolada. O bebê humano chega ao mundo totalmente desamparado, e sem um adulto que se ocupe de seus cuidados ele não é capaz de sobreviver. Isso é fácil de observar.

Questão para reflexão



Mas qual é a real importância ou influência da presença e do cuidado do outro na constituição desse pequeno ser?

Para a psicologia, ela vai além dos cuidados físicos. Rene Spitz, médico e psicanalista austríaco, desenvolveu durante muitos anos uma pesquisa para identificar os efeitos dessa contingência no primeiro ano de vida do bebê. Ele comparou o desenvolvimento de dois grupos de crianças. Um grupo era constituído de bebês filhos de mães delinquentes que estavam em uma penitenciária. Nesta instituição, as crianças recebiam os cuidados de suas mães, que eram auxiliadas por enfermeiras. O segundo grupo era de bebês que haviam sido abandonados em um orfanato para adoção. As duas instituições ofereciam condições similares no que diz respeito aos cuidados médicos, de higiene e de alimentação. Porém, na segunda instituição, cerca de 37% dos bebês morreram no primeiro ano de vida. A principal diferença entre as instituições era que na segunda, em boa parte do dia, as crianças não recebiam contato humano, os cuidadores chegavam a cobrir as grades dos berços com cobertores para que as crianças não recebessem estímulos externos e assim ficassem mais quietas. O que Spitz (1979) pôde observar nessas pesquisas foi a importância do afeto, do contato humano, não só para o desenvolvimento psicoafetivo do bebê, como até mesmo a influência deste no

funcionamento fisiológico, afetando diretamente sua saúde.

Mas será que só em condições extremas, como as pesquisadas por Sptiz (1979), que essa influência existe? Não precisamos pensar muito para afirmar que não. A família, como o primeiro grupo ao qual o indivíduo pertence, exerce influência não só nos primeiros anos de vida, embora nesse período os seus efeitos possam ser mais intensos, devido ao desamparo no qual chegamos ao mundo.

Para saber mais

Você já imaginou se pudéssemos viajar pelo mundo perguntando para pessoas de diferentes culturas o que a família significa para elas? Seria bem interessante, não é mesmo? Pois bem, alguém não só pensou nisso, como realizou essa pesquisa e a documentou. Assista ao resultado desse trabalho no *link* a seguir: Disponível em: <http://www.7billionothers.org/pt/thematic_voices/familia>. Acesso em: 13 nov. 2014.

Como uma pessoa se constitui como “ser humano?”. Essa é uma pergunta difícil de responder sem que façamos primeiro uma escolha, que diz respeito a sob qual perspectiva pretendemos respondê-la. Aqui vamos adotar a perspectiva da psicologia, pois o nosso trabalho nesse momento é refletir sobre a interação entre as pessoas dentro dos processos de grupo. E essa interação envolve os aspectos emocionais e subjetivos dos membros de um grupo. Diante disso, outra questão importante é lembrar que, sob a perspectiva da psicologia, não temos como separar os aspectos constitucionais e os aspectos familiares, pois a constituição do indivíduo se dá inicialmente dentro da família, qualquer que seja a sua formação.

Embora a psicologia tenha se interessado principalmente na constituição subjetiva do indivíduo, o processo de grupo, de alguma forma, sempre permeou esses estudos, pois o homem não vive ou sobrevive isoladamente. No início do século passado, Freud, com o desenvolvimento da psicanálise, trouxe valiosas contribuições para a psicologia dos grupos. Zimerman et al. (1997) destacam cinco trabalhos de Freud, que são os textos: *As perspectivas futuras das terapêuticas psicanalíticas* (1910), *Totem e tabu* (1913), *Psicologia das massas e análise do ego* (1921), *O futuro de uma ilusão* (1927) e *Mal-estar na civilização* (1930). Ao analisar os processos psíquicos do indivíduo, é legítimo afirmar que Freud contribui também para o entendimento da psicodinâmica dos grupos, pois todo grupo é formado por indivíduos que, de acordo com Zimerman et al. (1997), possuem desejos, valores, mecanismos defensivos, identificações e necessidades básicas.

Atividades de aprendizagem

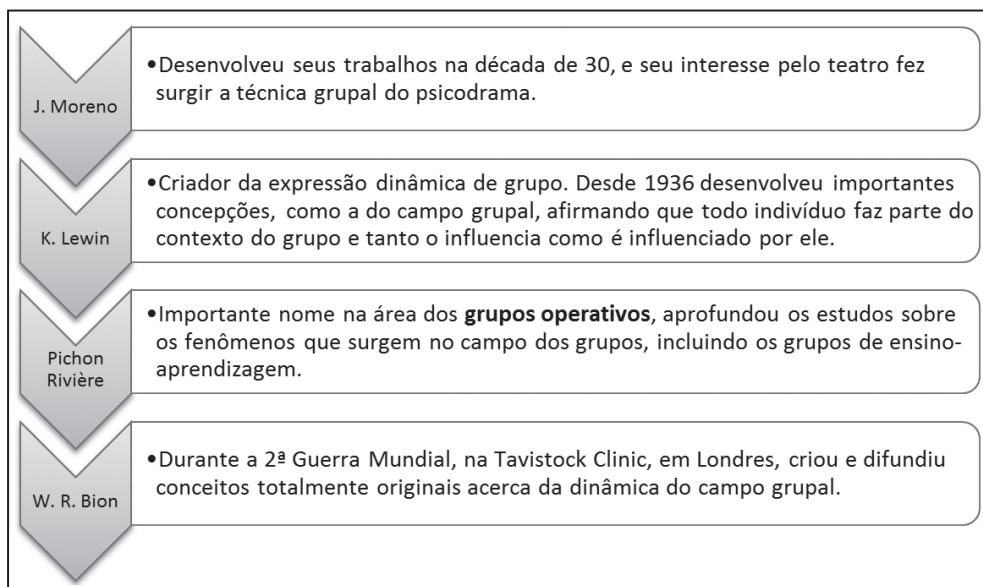


É correto afirmar que, para a psicanálise:

- (a) A Terra é o centro do universo.
- (b) A natureza humana é totalmente diferente dos demais animais.
- (c) Darwin introduz os conceitos de ego e inconsciente.
- (d) O ser humano se constitui a partir da relação com o outro.
- (e) O ego não faz parte do psiquismo humano.

Assim como os indivíduos, o grupo também irá desenvolver uma identidade própria, fruto da interação que acontecerá em seu interior, e podemos identificar dentro do grupo os mesmos processos acontecendo, como, mecanismos defensivos. Podemos perceber que um grupo é diferente de um simples conjunto de indivíduos, um grupo possui interesses em comum, valores, identidade. Mas não foi só Freud quem contribuiu para o entendimento dos processos de grupo, vamos conhecer outros importantes estudiosos e teóricos sobre esse tema:

Figura 2.1 | Referências importantes para a DG



Fonte: Adaptado de Zimmerman et al. (1997).

A primeira metade do século passado foi muito produtiva no que se refere às pesquisas sobre dinâmica de grupo. Todos esses pesquisadores desenvolveram seus trabalhos entre 1900 e 1950. Mas vamos conhecer um pouco mais sobre cada um deles antes de nos aprofundarmos em seus ensinamentos:

Sigmund Freud (1856-1939)

Austríaco, médico e psicanalista, criador da psicanálise.

Jacob Levy Moreno (1889-1974)

Romeno naturalizado americano, filósofo, psicólogo, psiquiatra, foi o criador do psicodrama e da sociometria.

Kurt Lewin (1892-1947)

Psicólogo alemão - fundou o Centro de Pesquisa de Dinâmica de Grupo do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), em 1945.

Pichon Rivière (1907-1977)

Psicanalista e psiquiatra argentino, em seu trabalho sobre o campo grupal inclui os grupos de ensino-aprendizagem.

Wilfred Bion (1897-1979)

Psicanalista e psiquiatra britânico, conhecido pelo trabalho desenvolvido no Tavistock Institute, de Londres.

Agora que você já foi apresentado(a) a cada um deles, vamos conhecer um pouco mais a fundo os conceitos introduzidos por esses teóricos que dizem respeito à dinâmica de grupo e à dinâmica dos grupos.

Campo grupal

Kurt Lewin desenvolveu importante trabalho sobre a estrutura dos grupos, ele afirmava que em qualquer grupo existe um campo grupal que é formado por fenômenos do psiquismo. Mas, você deve estar pensando: de qual psiquismo? Do psiquismo dos indivíduos que fazem parte do grupo, porém, para Lewin, a estrutura de um grupo é muito maior do que a simples soma de seus elementos. Assim, não é somente a soma do psiquismo de cada um dos elementos do grupo, mas o encontro resulta em algo diferente. Da mesma forma como que em um indivíduo, os elementos psíquicos estão articulados entre si e qualquer alteração em um deles irá interferir nos demais.

Lewin também afirmava que dentro do grupo existem forças que atuam a

favor de sua coesão – forças coesivas –, como também existem forças que atuam contra a coesão do grupo – forças disruptivas. No quadro abaixo destacamos alguns aspectos que estão presentes no campo grupal e influenciam diretamente a sua dinâmica:

Quadro 2.1 | Aspectos presentes no Campo Grupal

▪ Interação entre os aspectos conscientes (grupo de trabalho) e os inconscientes (pressupostos básicos)
▪ Presença de pulsões – manifestadas através de desejos, necessidades, demandas, invejas, ideais, etc.
▪ Circulação no grupo de ansiedades persecutórias, depressivas, confusionais, que são decorrentes tanto de conflitos internos do indivíduo, como de frustrações impostas pela realidade externa.
▪ Mecanismos defensivos, que surgem para dar conta das ansiedades, podendo ser: ○ Primitivos: negação, controle onipotente, dissociação, projeção, idealização, etc. ○ Elaborados: repressão, deslocamento, isolamento, formação reativa, etc. Outro mecanismo defensivo é a negação de verdades penosas.
▪ Presença de um jogo ativo de identificações – projetivas – introjetivas – adesivas – que se constitui como elemento formador do senso de identidade.
▪ A comunicação, tanto verbal como não verbal, é um elemento muito importante na dinâmica do campo grupal.
▪ O desempenho de papéis pelos membros do grupo.
▪ A formação de vínculos no campo grupal irá aparecer e as formas como eles se articulam é uma fonte importante de informação sobre a dinâmica do grupo.
▪ A presença da ressonância, que diz respeito a como a comunicação de um membro do grupo ressoa sobre os outros.

Fonte: Adaptado de Zimerman et al. (1997, p. 29-30).

O quadro acima introduz alguns conceitos que merecem ser mais bem analisados. Todo grupo se constitui como uma nova entidade, sendo assim, irá constituir também uma identidade própria. Essa identidade será marcada pelos objetivos do grupo. No nível consciente, os objetivos do grupo caracterizarão o tipo de trabalho que será desenvolvido por ele, mas os objetivos do grupo vão além da realização de um trabalho específico, existem também objetivos que não são declarados, ou que não são conscientes. Esses aspectos inconscientes estão relacionados aos pressupostos básicos. Veremos com mais detalhe esse tema, logo a seguir.

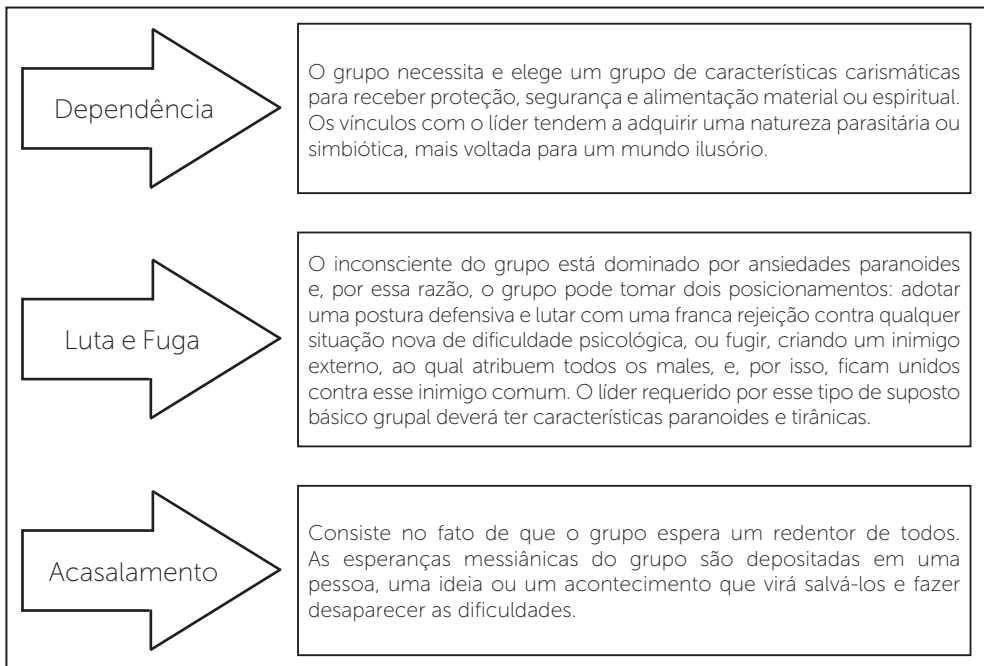
De acordo com Bion, existem dois planos na dinâmica grupal: um da intencionalidade, que diz respeito ao que tratamos há pouco quando falamos do objetivo do grupo, ou seja, o nível consciente - o grupo de trabalho; mas também existem fatores inconscientes que vão interferir no grupo – grupo de supostos básicos. Dentro de um grupo esses fatores se misturam, e interferem entre si e se

superpõem. Nesse sentido, é importante lembrar que um grupo é composto por pessoas que trazem consigo aspectos conscientes e inconscientes.

Porém, de acordo com Zimerman et al. (1997), um grupo não pode ser considerado como simplesmente a soma das individualidades, mas quando os indivíduos se agrupam transformando-se em um grupo, a interação social irá contribuir para criar um perfil psicodinâmico. O coordenador de grupo deve ficar atento para as interações sociais, para analisar a dinâmica do grupo.

O conceito de Bion sobre os supostos básicos ajuda a compreender as interações sociais do grupo e enfoca aquilo que é característica do humano: o inconsciente. Sob a perspectiva da psicanálise, pode-se afirmar que no processo de grupo, assim como no indivíduo isoladamente, o inconsciente rege as escolhas. Nesse sentido, Lacan subverte o *cogito* de Descartes e afirma que somos onde não pensamos e pensamos onde não somos. De acordo com Bion, os supostos básicos são regidos pelas mesmas leis do inconsciente freudiano. Dessa forma, assim como no inconsciente, não existe temporalidade e o grupo pode reagir defensivamente às ansiedades geradas no próprio grupo. Veja na figura abaixo as três modalidades de supostos básicos, de acordo com Bion.

Figura 2.2 | Três modalidades de supostos básicos de Bion



Fonte: Adaptado de Zimerman et al. (1997).

Por ser formado por pessoas, dentro de um grupo as pessoas irão desenvolver entre si interações afetivas, pode surgir a formação de vínculos. Zimmerman et al. (1997) citam os de amor, ódio, conhecimento e reconhecimento, e destacam que é importante analisar a forma como esses vínculos manifestam-se e articulam-se entre si.

Quando estamos reunidos na presença de outras pessoas, é comum que uma preocupação venha à nossa mente: qual é o pensamento que o outro tem de mim? Essa preocupação pode gerar ansiedade, pois é possível que as pessoas criem alguma resposta para essa questão. Essa resposta será permeada tanto pelos sinais que o outro nos transmite diante de nossa presença quanto por aspectos que dizem respeito aos nossos conflitos internos.

Nos grupos, podemos perceber a manifestação da ansiedade nas suas mais diversas formas, como ansiedades persecutórias, depressivas, confusionais, que são decorrentes tanto de conflitos internos do indivíduo como de frustrações impostas pela realidade externa. Moscovici (2008) elenca algumas respostas emocionais que os indivíduos podem apresentar diante de situações de conflito, vejamos um resumo delas abaixo:

Quadro 2.2 | Aspectos presentes no Campo Grupal

Modalidade	Respostas emocionais
Dependência	Nessa modalidade pode-se procurar alguém, dentro ou fora do grupo, para proteção ou orientação.
Luta	Nessa modalidade o ataque a alguém ou ao que se percebe como gerador de estresse é a maneira encontrada para lidar com a situação-problema.
Fuga	Nessa modalidade o caminho escolhido é deixar o grupo física ou psicologicamente e assim não lidar com estresse nem fazer esforço para solucionar a situação-problema.
União	Nessa modalidade, através de relações pessoais mais íntimas, é possível expressar livremente a ansiedade, descobrir como os outros se sentem e, por meio de sentimentos compartilhados, reduzir a sensação de inadequação e culpa criada pelo estresse.

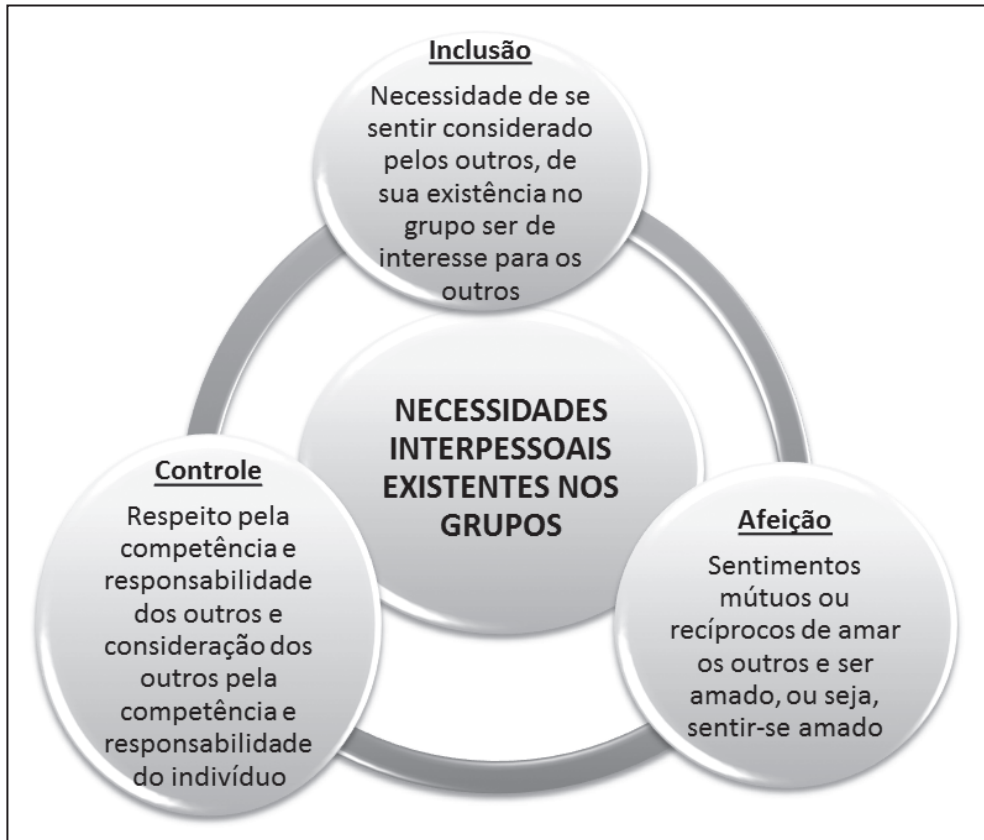
Fonte: Adaptado de Moscovici (2008, p. 177).

A dinâmica de grupo, quando aplicada, pode contribuir para que os membros do grupo possam encontrar aspectos em comum em suas vidas. Esses aspectos podem ajudar o grupo a se tornar mais coeso e a trabalhar também com objetivos em comum. A modalidade união – descrita no quadro acima – é possível dentro de grupos em que as pessoas construíram uma forte relação de confiança umas com as outras.

Diante dessa última afirmação, percebemos como é importante analisar o

grupo antes de propor uma dinâmica de grupo. É preciso respeitar o momento do grupo. Nesse sentido, Schutz (apud MOSCOVICI, 2008) afirma que as pessoas dentro dos grupos possuem três necessidades, que veremos na figura abaixo:

Figura 2.3 | Três modalidades de supostos básicos de Bion



Fonte: Adaptado de Moscovici (2008, p. 164).

Ainda de acordo com Schutz, essas necessidades vão caracterizar as fases de desenvolvimento do grupo.

Atividades de aprendizagem



O grupo funciona como campo de referência tanto cognitiva quanto afetiva. Alguns teóricos/pesquisadores contribuíram com suas pesquisas para fundamentar essa afirmação. Dentre esses teóricos está J. Moreno. Sobre ele é correto afirmar:

- (a) Criador da expressão dinâmica de grupo, desenvolveu importantes concepções, como o campo grupal.
- (b) Durante a 2ª Guerra Mundial, na Tavistock Clinic, em Londres, criou e difundiu conceitos totalmente originais acerca da dinâmica do campo grupal.
- (c) Desenvolveu seus trabalhos na década de 30, e seu interesse pelo teatro fez surgir a técnica grupal do psicodrama.
- (d) Importante nome na área dos grupos operativos, aprofundou os estudos sobre os fenômenos que surgem no campo dos grupos.
- (e) Criador da psicanálise, escreveu vários textos sobre o indivíduo e os grupos.

1. 2 Grupos e equipes

Um grupo pode ser definido como a reunião de pessoas com um ou mais objetivos comuns e que se percebem como seus integrantes. Dentro das organizações, a todo momento trabalhamos com grupos, mas o simples fato de seus membros reconhecerem que são membros de um grupo e identificarem que possuem objetivos comuns não é suficiente para que as pessoas trabalhem e interajam de forma construtiva para alcançar seus objetivos. A grande diferença pode ser percebida quando temos várias pessoas trabalhando ao mesmo tempo, e aqui teríamos um grupo, ou pessoas trabalhando junto, e aqui teríamos então uma equipe. Encontramos os grupos facilmente em qualquer organização, porém o que precisamos mesmo é de equipes.



Questão para reflexão

Existe diferença entre grupo e equipe? O que demarcaria essa diferença?

Vecchio (2008) afirma que um grupo pode ser compreendido pela reunião de duas ou mais pessoas que se integram em base contínua. Dessa forma, eles podem ser classificados como formais ou informais. Em um ambiente organizacional, vamos encontrar pessoas que estão interagindo de forma contínua por estarem vinculadas a uma mesma área da organização. Vecchio (2008) argumenta ainda que, em uma organização, as pessoas estarão ligadas pelo menos a um grupo formal. Muitas vezes, o indivíduo está associado a uma área administrativa, ou técnica, e ainda participa de algum comitê, como de responsabilidade socioambiental. Os comitês são exemplos de grupos formais, pois de alguma maneira estão vinculados à estrutura da organização.

A grande diferença entre os grupos formais e informais é que os últimos não fazem parte da estrutura formal da organização, mas nem por isso deixam de existir. É muito comum que as pessoas, quando estão reunidas em grupos constituídos por imposição de terceiros, acabem se agrupando por afinidade. Diferentemente dos grupos formais, onde a participação é compulsória, nos grupos informais a participação é voluntária, o indivíduo participa porque quer ou gosta, e não por uma necessidade ou convenção social e/ou organizacional. Vecchio (2008) argumenta que os grupos informais não são nem bons nem maus para as organizações, mas podem tanto contribuir para alavancar metas e objetivos organizacionais, quando esses são compatíveis com os membros do grupo, como podem comprometer os processos de mudanças, criando resistências difíceis de serem transpostas.

Os grupos sofrem influências que irão interferir em seu desempenho. De acordo com Macêdo et al. (2007), os aspectos relacionados ao tipo de organização a que o grupo pertence, as suas estratégias e a forma como as decisões gerenciais serão tomadas formam o ambiente em que o grupo está inserido e que influencia em seu desempenho. Vecchio (2008) argumenta que a distribuição do espaço físico e dos recursos materiais pode determinar a distância física e psicológica criada dentro de uma organização. A destinação a um espaço físico privilegiado na estrutura da organização pode também corresponder a um lugar privilegiado dentro da hierarquia, formal ou informal. No ambiente empresarial isso também pode acontecer, quando, ao destinar espaços físicos privilegiados ou comparativamente melhores do que outros, se podem criar ambientes de hostilidade dentro dos grupos. A própria organização do espaço físico dentro da organização pode comprometer

o relacionamento interpessoal entre os colaboradores, pois, pelas características do tipo de trabalho desempenhado, os colaboradores desenvolvem seu trabalho em espaços fisicamente distantes, e algumas vezes isolados dos demais. Assim, é importante que no ambiente organizacional a distância psicológica seja quebrada através da possibilidade de se criar espaços físicos de interação, onde a interação entre esses profissionais seja proporcionada e incentivada. A participação em grupos de trabalho formais, que vão além da realização da atividade principal de um colaborador, também contribui para esse objetivo. Outra forma de romper com as barreiras de uma distância psicológica determinada por distâncias físicas é a participação em grupos informais, onde as pessoas têm a oportunidade de conviver por suas afinidades.

Um aspecto que interfere no funcionamento grupal é o que diz respeito ao próprio grupo, como o seu tamanho. Grupos muito grandes tornam o consenso difícil, a existência de um nivelamento de ideologias, afinidades e valores ajuda na formação de grupos mais estáveis e duradouros. As características individuais de seus membros irão se somar aos demais aspectos, que irão se combinar para que o grupo consiga cumprir a sua tarefa e que exista a possibilidade de continuar atuando como grupo.

Existe um caminho a ser percorrido para que um grupo se transforme verdadeiramente em uma equipe, e de acordo com Moscovici (1998a, p. 5):

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento. Um grupo que se desenvolve como equipe incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas.

”

Podemos perceber que o trabalho em equipe não significa a não existência de conflitos, porém a diferença está justamente na forma como os conflitos são encarados e resolvidos, pois a concordância contínua entre os membros do grupo pode demonstrar uma estagnação. O conflito é inerente ao processo de crescimento e desenvolvimento e não pode ser encarado como algo negativo, pois caso isso aconteça a tendência será negá-lo ou abafá-lo, o que não contribuirá para a sua resolução. Assim, entendemos que o conflito em si não é negativo, mas a maneira como ele será encarado e administrado poderá levar a consequências positivas ou negativas. A resolução dos conflitos vivenciados na organização contribui para o aprendizado de seus colaboradores, pois a superação dos desafios

possibilita a transformação dentro do contexto de trabalho.

De acordo com Moscovici (1998a), existem algumas estratégias para se lidar com os conflitos: as táticas de luta/fuga e as de diálogo.

As táticas de luta/fuga são uma forma ineficaz de lidar com os conflitos, mas acabam sendo as mais utilizadas dentro dos grupos. A luta direciona para a competição, a competição é encarada dentro das organizações como algo positivo, porém, quando estimulada dentro dos grupos, pode trazer consequências negativas. A competição individual faz com que as pessoas busquem eliminar os seus adversários. Assim, dentro do grupo a competição interpessoal pode levar ao rompimento das relações entre os seus membros, comprometendo o desenvolvimento do trabalho em equipe. Na tática de fuga busca-se reprimir o conflito através da repressão, que pode ser expressa por meio da punição. A tática da repressão privilegia a eliminação do sintoma, ou seja, do que está aparente, porém não existe a busca de solução. Nesses casos, a repressão, na maioria das vezes, está baseada na ameaça de punição e em um comportamento autoritário de liderança. Para manter a situação de conflito reprimida, o gestor e os membros do grupo sofrem um desgaste emocional muito grande, onde persistem ressentimentos que são acumulados ao longo do tempo.

Outro extremo seria a tática de evasão, com a qual ao invés da repressão, o que temos é o afastamento para evitar o conflito. Porém, essa tática também não é eficiente, pois, do mesmo modo, não leva à solução do conflito. E nem sempre podemos fugir da realidade. Mesmo quando isso é possível, não o é por muito tempo. Nesse caso, só se posterga o problema.

Nas táticas de diálogo encontramos a preocupação, ou o empenho, em se buscar a solução para os problemas, o que normalmente acontece dentro das equipes. Uma dessas táticas é o apaziguamento, quando outra pessoa ajuda na resolução do conflito. Nesse caso, a ajuda não é tida como uma forma de retardar a resolução pela repressão ou pela evasão, mas sim uma ajuda para se perceber a existência do conflito e para que as pessoas envolvidas possam pensar e refletir sobre o problema com tranquilidade. Podendo assim analisar os acontecimentos e ponderar sobre os seus sentimentos e administrar o conflito assim que possível, buscando uma negociação.

Tática de negociação pressupõe que os envolvidos não estejam movidos por emoções fortes. Só é possível negociar quando se tem algum equilíbrio emocional, e quando as partes estão dispostas a buscar uma solução construtiva para a situação. Para tanto, será necessária a utilização de uma comunicação aberta e autêntica, que facilite a compreensão compartilhada da situação.

Outra tática é a de confrontação, que pressupõe a participação de um mediador no qual as partes envolvidas confiam. O mediador irá desempenhar a função de

escutar e acompanhar os esforços para a busca da solução do conflito, sem interferir no mérito da contenda. Essa tática requer certo grau de maturidade de todos os envolvidos.

A tática de resolução de problemas passa por duas etapas: a de diferenciação, onde se busca clarificar os acontecimentos e os sentimentos das partes envolvidas, levando em consideração a percepção e o ponto de vista de cada um. A diferenciação ajuda a se chegar ao problema essencial. A integração, na segunda etapa, irá então levar ao estabelecimento de alternativas para a solução do problema.

Fischer e Ury (apud MACÊDO et al., 2007) apontam que, para minimizar o risco de rompimento de relacionamentos na solução de conflitos, é preciso separar os problemas das pessoas, ou seja, deixar claro que a questão não é pessoal. Focalizar os interesses, e não as posições. Normalmente, as pessoas possuem o mesmo objetivo/interesse final, e muitas vezes o que elas estão querendo é utilizar caminhos diferentes. Pensar nas alternativas antes de tomar uma decisão e, por fim, buscar resultados orientados por padrões objetivos. A isso os autores chamam de negociação de princípios, ou negociação sobre o mérito.

Por fim, Macêdo et al. (2007) colocam algumas características de equipes eficazes, como gestão participativa, flexibilidade e adaptação, canal aberto de comunicação, capacidade de ouvir, educação e aprendizado, motivação, criatividade e crescimento pessoal.

Com a possibilidade de transformar os colaboradores de meros grupos em equipes, cria-se dentro do contexto organizacional um espaço rico de construção de conhecimento, com estudos e reflexões, onde todos podem contribuir. A dinâmica que acontece dentro dos grupos pode também contribuir para a assimilação de conteúdos e até mesmo a mudança de comportamentos. Isso se aplica quando é utilizada a técnica de dinâmica de grupo como recurso de aprendizado de adultos. Na área da segurança do trabalho, esse aspecto pode ser de grande valia, pois a todo momento estamos lidando com a conscientização e a mudança de hábitos e comportamentos.

O sucesso na utilização de técnicas de dinâmica de grupo depende muito da interação entre a teoria e a prática. Como apontam Zimerman et al. (1997), se a teoria sem a prática se torna tão somente uma reflexão científica, a prática sem a teoria pode sofrer as consequências que a simples intuição acarretará no grupo. Nesse sentido, Moscovici (2008, p. 62) alerta que:



O uso de técnicas de dinâmica de grupo e de laboratório de aprendizagem vivencial possibilita comunicação mais fluente entre os participantes, no sentido de troca de experiência, comparação e discussão das mesmas, levando-os a descobrir como podem aprender com os outros, como ajudar e serem ajudados e como trabalhar com outros em várias modalidades de tarefas em grupo.

Um ponto que merece destaque na citação de Moscovici (2008) é a de que a técnica de dinâmica de grupo e de laboratório de aprendizagem vivencial possibilita que ocorra a aprendizagem com os outros, isso nos remete à possibilidade de o adulto aprender a aprender. O correto manejo da dinâmica do grupo vai contribuir para o aprendizado e o manejo deve estar balizado na finalidade do grupo. Vamos, no próximo tópico, tratar dos tipos de grupos utilizados quando a finalidade é a educação.

Grupo Operativo

Os aspectos trabalhados até aqui sobre a dinâmica que acontece no interior de um grupo podem servir como referencial para os profissionais que se dispõem a trabalhar com a dinâmica de grupo nos mais diferentes contextos. Essa técnica tem se mostrado rica e eficiente tanto na área da educação como para trabalhos comunitários, terapêuticos e institucionais. Nesse sentido, podemos então compreender que a dinâmica do grupo, qualquer que seja o seu contexto, irá permear os conceitos teóricos que desenvolvemos até aqui. Mas para cada fim específico podemos encontrar tipos diferentes de grupos, que recebem assim uma classificação. Essa classificação permite, antes de tudo, contribuir para o manejo do grupo de acordo com a sua finalidade. Sendo assim, um grupo terapêutico terá um manejo diferente dos aspectos que estudamos até aqui - dos grupos da área de educação, por exemplo. Não é o nosso objetivo aqui abordar cada possibilidade e ramificações das classificações de grupo que podemos encontrar no contexto prático, mas trabalhar com aqueles utilizados nas organizações e também para trabalhar com a sensibilização sobre as questões que envolvem a segurança do trabalhador. Nesse sentido, daremos foco aos grupos operativos e de reflexão.

Os grupos operativos foram sistematizados e introduzidos por Pichon Riviére na década de 40. Esses grupos são constituídos com o objetivo comum – centrado na tarefa. Essa tarefa pode ser, por exemplo, o ensino-aprendizagem. Com a utilização do grupo operativo, é possível trabalhar para resolver situações que são percebidas como difíceis de serem modificadas, pois são fixas e estereotipadas.

Para saber mais

Para saber mais sobre os grupos operativos, acesse o *link* abaixo e boa leitura. Técnica do grupo operativo – uma síntese:

Disponível em: <http://www.sbdg.org.br/web/artigos_det.php?id=379>.

Acesso em: 13 nov. 2014.

Ao enfrentar a possibilidade de mudanças, pode aparecer no grupo uma resistência natural, que está baseada em alguns medos, como descritos a seguir:

1. Medo da perda de estruturas existentes: ocasiona ansiedade depressiva.
2. Medo do ataque da nova situação: suscita insegurança pelo receio de falta de recursos para enfrentá-la e cria a ansiedade paranoide.

Para saber mais

Para compreender como pode ser empregado o grupo operativo na educação, convido você a realizar a leitura do artigo a seguir:

GRUPO OPERATIVO COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM: UM CONTINENTE PARA AS VIVÊNCIAS DOS ALUNOS QUARTANISTAS.

Link: Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v36n1/v36n1a09.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

O grupo operativo pode ser uma ferramenta didática que contribui para a aprendizagem do indivíduo, quando permite trabalhar os sentimentos que suscita a prática profissional. Nesse sentido, Zimerman et al. (1997) afirmam que o grupo operativo recebe muitas subdenominações, sendo uma delas o grupo de reflexão, que é utilizado na educação com a finalidade de aprender a pensar e na busca para resolução de problemas e dificuldades que aparecem no campo grupal. Essas dificuldades, quando não são possíveis de serem tratadas, podem ocasionar um custo emocional muito alto, e o resultado pode ser até mesmo a paralisação das atividades.

Os grupos operativos e de reflexão têm como precursores os Grupos T, ou

training groups, de Kurt Lewin. Esses grupos surgiram através dos laboratórios sociais que tinham como finalidade diagnosticar as condutas que podiam interferir na solução de problemas dentro dos grupos. Eram utilizados tanto para treinar para ação como questionar o que acontecia com os membros do grupo. De acordo com Dellarossa (1970, apud CORONEL, 1997, p. 346), “o grupo de reflexão é um grupo operativo aplicado ao ensino-aprendizado” e seu principal objetivo é “refletir e indagar as tensões oriundas do processo de ensino/aprendizagem”. Embora não tenham como objetivo principal a terapêutica, esses grupos conseguem atingir esse objetivo quando são bem-sucedidos.

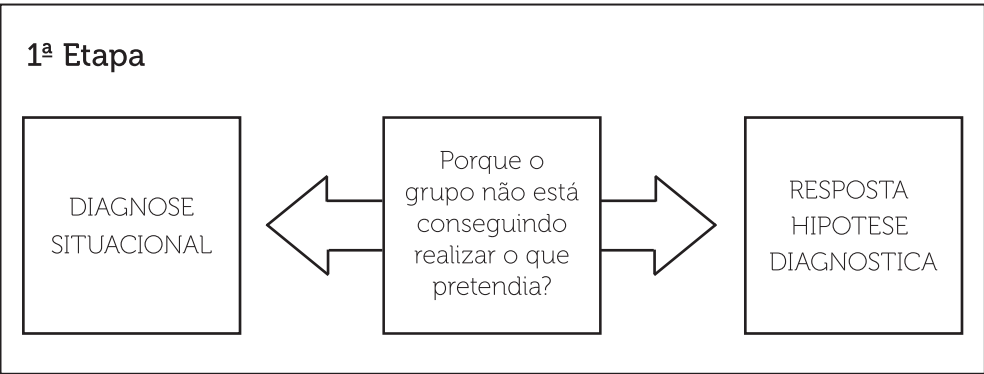
Figura 2.4 | Aspectos técnicos dos grupos de reflexão

Objetivo das técnicas empregadas no grupo de reflexão	Remover as dificuldades que estão impedindo o grupo de realizar as suas tarefas.
Dificuldades que impedem os grupos de realizar as suas tarefas	Clima de discórdia, conflitos intensos, competição exacerbada, ansiedade elevada.

Fonte: Adaptado de Coronel (1997).

Ao conduzir um grupo de reflexão, cabe ao coordenador utilizar os aspectos técnicos para que o grupo consiga superar as dificuldades e atingir o objetivo proposto.

Figura 2.5 | Primeira etapa – grupo de reflexão



Fonte: Adaptado de Coronel (1997).

O início do trabalho com um grupo de reflexão visa identificar o que pode estar ocasionando problema dentro do grupo, como representado na Figura 2.4. Coronel (1997) afirma que essa etapa pode ser denominada de diagnose situacional e caberá ao coordenador do grupo levantar a questão: por que o grupo

não está conseguindo realizar o que pretendia? A resposta para essa questão será a hipótese diagnóstica que irá determinar o trabalho a ser realizado. Para melhor compreensão de como podemos aplicar o grupo de reflexão, vamos expor um exemplo de um grupo trabalhado por Coronel (1997).

GRUPO: Setor de um hospital-escola

Situação: Acontecia uma mudança de chefia. O chefe histórico do setor havia deixado o hospital e estava assumindo um novo chefe.

O trabalho: foi realizado um trabalho de "reflexão" por um período de três meses, com encontros semanais de uma hora de duração, com a finalidade de ajudar o grupo a resolver essa dificuldade. As primeiras dúvidas deles apareceram em torno da situação do berçário ser de alto risco, e existirem muitas crianças com lesão cerebral. As dúvidas eram se valia ou não a pena investir nessas crianças, visto que, muitas vezes, obtendo alta, elas retornavam às suas famílias de origem e não eram bem cuidadas, perdendo os progressos que haviam obtido (CORONEL, 1997, p. 348).

Diante do diagnóstico da situação, cabe ao coordenador valorizar a comunicação para que os membros do grupo possam expressar de forma verdadeira os seus sentimentos e percepções. Esse é o momento onde pode surgir a tensão que está presente no grupo e que Coronel (1997) denomina de **configuração fantasmática**, ou seja, vão aparecer os fantasmas que atormentam o grupo e não permitem que ele trabalhe de forma adequada. Vejamos como isso pode ser identificado na prática através de mais um trecho do exemplo do grupo de um setor de um hospital-escola.

GRUPO: Setor de um hospital-escola

O grupo comunicava as suas dúvidas, no sentido de investir novamente no berçário, no seu local de trabalho, tendo em vista que sentiam-se, tal qual as crianças com lesão cerebral,

prejudicados pelo imaginário abandono do “chefe histórico” do setor. Esta era a “lesão” do grupo e, por isso mesmo, o conflito com o novo chefe. Será que novamente não seriam “lesados” com ele (abandono); valeria a pena investir no setor, nessa nova chefia, sem correr o risco de novamente serem abandonados? (CORONEL, 1997, p. 348).

Podemos perceber que, diante de uma situação-problema a qual o grupo muitas vezes se sente incapaz de solucionar, podem surgir ameaças na forma de fantasmas, como a do grupo descrito acima – a ameaça de serem abandonados. Ao ser detectada a configuração fantasmática, essa pode ser devolvida ao grupo, pelo coordenador, e o grupo pode assim trabalhar para superar a ameaça. No caso do exemplo acima citado, o grupo pode, dentro do grupo de reflexão, elaborar a perda do chefe e voltar a desenvolver o seu trabalho de forma satisfatória.

O trabalho com grupos dentro do processo de ensino/aprendizagem de adultos permite trabalhar com os aspectos que vão além da aquisição do conhecimento formal, mas que contribuem para o aprender a aprender através da reflexão sobre os problemas enfrentados e das possibilidades de mudanças.

Seção 2

O desenvolvimento de equipes de trabalho eficientes

Na educação de adultos, quando trabalhamos com o aprender a aprender, partimos da premissa de que o indivíduo que aprende pode e deve estar envolvido nesse processo. Dessa forma, a postura de quem assume o papel de educador deve também estar adequada a essa premissa.

Questão para reflexão



Qual mudança deve haver na postura do educador quando se trata de educação de adultos?

Novamente, lanço para você, caro(a) aluno(a), uma questão que não é simples de ser respondida, mas espero que essa reflexão inicial contribua para o que temos pela frente.

A dinâmica de grupo pode ser compreendida como uma ferramenta para a educação de laboratório, que consiste em trabalhar não somente com os conteúdos teóricos, mas também levar à reflexão que promova mudanças pessoais, que estarão não só no campo da cognição, mas também no nível das emoções e do comportamento. Nesse sentido, Moscovici (2008) argumenta que a educação de laboratório possui alguns metaobjetivos. Tomamos emprestada da autora a figura abaixo para exemplificar:

Figura 2.6 | Metaobjetivos da educação de laboratório



Fonte: Moscovici (2008, p. 37).

A participação em processo de aprendizagem que envolva a utilização de dinâmicas e atividades vivenciais, como a educação de laboratório, permite que o participante amplie as suas competências. Uma vez que as competências envolvem os aspectos relacionados com o conhecimento, a habilidade e a atitude, os metaobjetivos descritos na Figura 2.6 ajudam a trabalhar esses três níveis das competências. Dessa forma, percebemos que não se trata somente da aquisição de conhecimento formal, mas de mudança de atitude consigo mesmo e com os demais. Essa mudança começa com um processo de indagação, passando pela conscientização. Após tomar consciência, cabe a cada indivíduo optar ou não pela mudança, esse é um aspecto importante desse tipo de vivência. Podemos arriscar, dizer que é justamente aqui que acontece o aprender a aprender, pois a conscientização nada mais é do que perceber o que eu sei e como ajo e como poderia ser e agir e tomar uma decisão, a partir disso, que contribua para uma mudança.

Para que os metaobjetivos sejam alcançados, é importante cuidar de cada detalhe que envolve a utilização de técnicas vivenciais no processo de ensino/aprendizagem. Esses detalhes são descritos por Zimerman et al. (1997) como fundamentos técnicos. Vejamos no quadro abaixo.

Quadro 2.3 | Fundamentos técnicos



Fonte: Adaptado de Zimmerman et al. (1997).

O principal responsável pelo manejo técnico é o coordenador do grupo. Mas, antes de tratarmos das características do coordenador, vamos detalhar mais cada um dos fundamentos listados acima.

Começamos pelo planejamento. Como o nome já sugere, é importante planejar a atividade que será desenvolvida. Nesse sentido, Zimmerman et al. (1997) afirmam que as seguintes perguntas devem ser respondidas:

1. Quem vai ser o coordenador?
2. Para que e para qual finalidade o grupo está sendo composto?
3. Para quem ele se destina?
4. Como ele funcionará?
5. Onde e em quais circunstâncias e com quais recursos?

O coordenador assume o papel de liderança do grupo já na etapa de planejamento, é ele quem deve tomar a frente e garantir que essas questões estejam suficientemente claras, para não comprometer os objetivos do trabalho. Zimerman et al. (1997) enfatizam que é muito importante ter bem claro qual o objetivo do trabalho a ser realizado, caso contrário esse será o primeiro passo para o fracasso.

A seleção e grupamento referem-se às pessoas que irão compor o grupo. Talvez em alguns casos essa definição seja óbvia, como caso sejam profissionais de uma mesma área organizacional, porém mesmo nessas circunstâncias é importante pensar sobre as características desse grupo. Mas se, por outro lado, o grupo não esteja previamente fechado, é importante estabelecer os requisitos necessários para que uma pessoa se torne participante do grupo. Quando a participação é obrigatória, o coordenador pode enfrentar alguns problemas, como uma resistência maior em participar e contribuir com o grupo, que muitas vezes é expressa por faltas e omissões das mais diversas, chegando mesmo ao abandono.

De acordo com Zimerman et al. (1997, p. 35), o enquadre ou *setting* pode ser compreendido como sendo “[...] a soma de todos os procedimentos que organizam, normatizam e possibilitam o funcionamento grupal”. Para definir os procedimentos é importante que algumas questões estejam bem esclarecidas, como: se será um grupo homogêneo, ou heterogêneo, se será um grupo fechado ou aberto, qual será o número de participantes, assim como a duração tanto do grupo em si como das reuniões que acontecerão enquanto o grupo existir. Embora o enquadre ou *setting* possa remeter a ideia de local, ele não se limita só ao local, tudo o que de alguma maneira der forma ao grupo entrará nessa categoria. Dessa maneira, as normas, procedimentos, regras também fazem parte do enquadre. Quando elas estão claras para todos, evitam distorções e mal-entendidos, isso vai refletir no que Zimerman et al. (1997) denominam de atmosfera grupal. Essa atmosfera depende em grande parte da atitude do coordenador. Quando ele descuida de aspectos relacionados ao grupo, pode passar a esse o sentimento de descaso e pouco investimento afetivo.

Além do manejo das resistências, dentre os fundamentos técnicos descritos por Zimerman et al. (1997), temos o manejo dos aspectos transferenciais. Para iniciarmos, cabe esclarecer o termo transferência. Nesse sentido, Laplanche e Pontalis (2001, p. 514) afirmam que a transferência:



Designa em psicanálise o processo pelo qual os desejos inconscientes se atualizam sobre determinados objetos no quadro de um certo tipo de relação estabelecida com eles e, eminentemente, no quadro da relação analítica.

Considerando a existência do grupo de supostos básicos, que é aquele descrito por Bion (apud ZIMERMAN et al., 1997) como regido pelo inconsciente, na relação entre os membros do grupo irá surgir a transferência. No entanto, Zimerman et al. (1997, p. 37) ressaltam que no campo grupal “há transferência em tudo, mas nem tudo é transferência a ser trabalhada”. Essa afirmação é fundamental para o coordenador de um grupo de ensino/aprendizagem, pois ele deve ter sempre em mente que o seu objetivo não é terapêutico. Dessa forma, nem tudo o que emerge no grupo deve ser trabalhado dentro daquele grupo com a profundidade que se trabalharia caso o grupo fosse terapêutico. No grupo a transferência é mais complexa do que em uma relação entre dois indivíduos, pois podem ocorrer, por exemplo, transferências cruzadas. O coordenador deve ficar atento e perceber as emoções que estão sendo atualizadas nessa inter-relação, e, mais do que isso, ficar atento às suas próprias emoções, como o que acontece no grupo impacta nele próprio, ou seja, a contratransferência. Zimerman et al. (1997) afirmam que a contratransferência é inevitável e que o coordenador deve evitar que os sentimentos despertados invadam a sua mente, interferindo de forma negativa na condução do grupo.

As resistências, transferências e contratransferências colocam o aprendiz e o coordenador sob o efeito de emoções que, muitas vezes, os indivíduos não conseguem assimilar de forma adequada. Isso pode levar à utilização de recursos de comunicação primitivos, como o *acting*, ou seja, a atuação. Colocar em ato o que não pode elaborar e falar sobre. Zimerman et al. (1997, p. 37) afirmam que:

Isso costuma ocorrer devido a uma das cinco condições seguintes: quando os sentimentos represados correspondem a fatos, fantasias e ansiedades que estão reprimidas e que não são recordadas (como Freud ensinou), ou que não são pensadas (segundo Bion), ou que não são comunicadas pela verbalização, ou que não conseguem ficar contidas dentro do próprio indivíduo e, finalmente, o importante aspecto de que o *acting* pode estar funcionando como um recurso de comunicação muito primitivo.

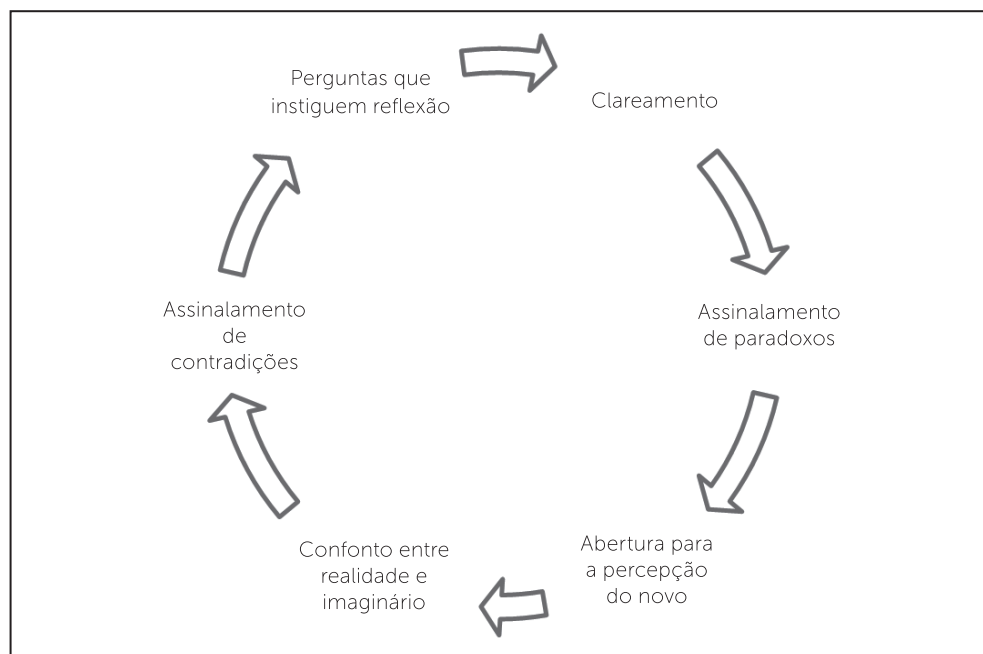
”

A atividade interpretativa está diretamente relacionada com a comunicação, mas não se restringe a ela, uma vez que a comunicação irá fluir por todo o grupo. O coordenador deve ficar atento à forma como a comunicação está acontecendo dentro do grupo, ela pode servir de parâmetro para a interpretação do movimento

individual e grupal dos membros do grupo. A maneira como as mensagens são transmitidas e recebidas pelos participantes do grupo pode denunciar as distorções no processo de comunicação, que pode estar sendo utilizado para não comunicar.

A atividade interpretativa é uma função importante do coordenador de grupo, pois ela será uma fonte de conscientização para os participantes do grupo. A atividade interpretativa pode ser comparada com uma maneira de traduzir não só palavras, mas ações e sentimentos. Nem sempre as pessoas conseguem expressar de forma clara o que pensam ou sentem. Zimmerman et al. (1997) elencam alguns recursos que o coordenador pode utilizar na atividade interpretativa. Vejamos na figura abaixo:

Figura 2.7 | Recursos da atividade interpretativa



Fonte: Adaptado de Zimmerman et al. (1997).

Devemos lembrar que a atividade interpretativa realizada pelo coordenador, nos grupos de ensino/aprendizagem, tem como objetivo integrar os aspectos que podem estar dissociados com relação à tarefa e ao grupo. Para deixar mais claro esse processo, vamos relembra o exemplo que utilizamos na seção 1 do grupo do setor de um hospital-escola. Os participantes do grupo expressaram como problema a dúvida sobre se valia a pena continuar com o trabalho com as crianças que tinham lesão cerebral. Com o trabalho de reflexão e as interpretações que puderam ser realizadas pelo coordenador e devolvidas ao grupo, foi possível levar o grupo a

confrontar a realidade com o imaginário. O grupo estava se sentindo abandonado pelo chefe histórico que acabara de deixar o grupo, porém a situação era outra. Na realidade, eles não estavam sendo abandonados, mas ganhando outro chefe. Ao trabalhar essas questões com o grupo, foi possível superar as dificuldades.

Zimerman et al. (1997) assinalam que não existem fórmulas acabadas ou certas para que o coordenador possa realizar a atividade interpretativa. Porém, a interpretação deve levar em consideração a necessidade do grupo, e o coordenador deve ficar atento às resistências, transferência e contratransferência. As interpretações selvagens ou violentas podem levar à dissolução do grupo. Como podemos entender uma interpretação selvagem ou violenta? São as interpretações realizadas unilateralmente pelo coordenador, o grupo tem dificuldade em assimilá-las como parte do grupo, e provavelmente dizem respeito somente a questões pessoais do coordenador que são impostas ao grupo como verdade e acabam por se configurar para o grupo como um juízo de valor, preconceito etc.

Outro fundamento técnico é o que Zimerman et al. (1997, p. 38) denominam como funções do ego. Para os autores, esse fundamento está relacionado com a percepção, ou seja, “[...] de como os indivíduos utilizam a capacidade de percepção, pensamento, conhecimento, juízo crítico, discriminação, comunicação, etc.” Dessa forma, o foco principal é a consciência. Essa questão é importante para deixar claro que o grupo de ensino/aprendizagem tem objetivos diferentes dos grupos terapêuticos, os quais, utilizando a abordagem psicanalítica, terão como foco o inconsciente. Embora esse não seja o foco do grupo de ensino/aprendizagem, o resultado dele pode ser terapêutico, pois não temos como separar o indivíduo do seu inconsciente e de seus aspectos de constituição psíquica. Mas é importante assinalar que esse não é o objetivo de um grupo dentro das organizações.

Dentro do campo grupal irão se formar vínculos afetivos entre as pessoas. Essas ligações devem ser analisadas pelo coordenador e podem trazer informações também sobre os diferentes papéis desempenhados pelos membros do grupo. *Amor* e *ódio* são vínculos estabelecidos entre as pessoas. Além deles existe também o *conhecimento*, introduzido por Bion, que pode ajudar o coordenador a perceber como circulam as verdades, mentiras e falsidades dentro do grupo. Sobre o conceito de conhecimento de Bion, Silva escreve que:

Embora se possa crer que o contato emocional seja mais “verdadeiro” ou “inteiro” que o racional, Bion (1984) coloca o amor, o ódio e o conhecimento sob o mesmo rótulo: vínculos. A ideia de vínculo sugere dualidade e portanto distância, e nesse sentido constituem-se defesas ao contato direto, à comunhão:

”

o "objeto amado" (ou odiado, ou conhecido) apresenta-se com uma verdade que ultrapassa a vivência presente com ele. [...] O resultado de uma transformação pelo pensar é um conhecimento. Resíduo de uma atividade, não se trata, porém, de uma "coisa" a ser possuída e armazenada. Antes de tudo, é a expressão de um vínculo entre um sujeito e o objeto de conhecimento, entre a pré-concepção e a realização, entre a experiência do "é" e a do "não é". [...] Ao mesmo tempo que se trata de uma ligação, supõe também uma separação: sujeito e objeto. O produto desta dupla em ação é um conhecimento sobre algo, geralmente chamado objeto. Entre sujeito e objeto há um mediador: o aparelho sensório. Ou seus derivados: as lembranças e os desejos. Todos estes - sentimentos, memórias, desejos, conhecimentos - funcionam como uma ponte ligando/separando sujeito e objeto. Trata-se, portanto, de um vínculo indireto, mediado: um compromisso entre dois mundos. (1999, p. 6, grifo do autor)

Zimerman et al. (1997) introduzem outro vínculo, o do reconhecimento, que diz respeito a quanto cada indivíduo necessita ser reconhecido pelos demais membros do grupo, e como eles podem ser também reconhecidos individualmente como diferentes uns dos outros.

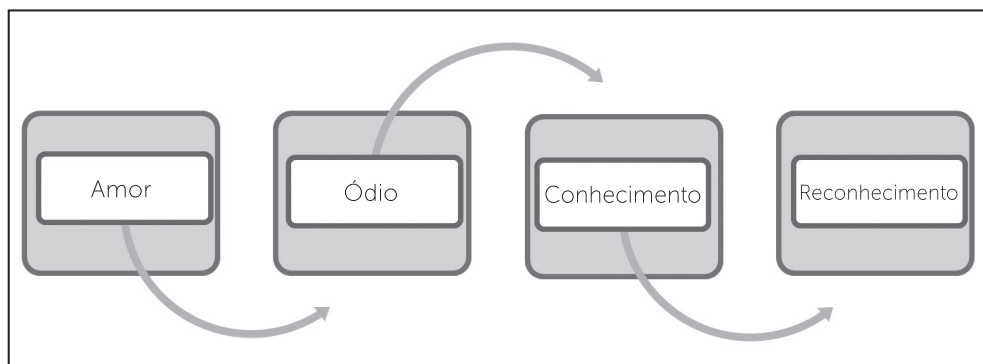


Atividades de aprendizagem

É correto afirmar que a atividade interpretativa é uma função importante do coordenador do grupo que irá contribuir para que os seus membros possam realizar uma leitura crítica da realidade, pois ela será:

- a) Uma fonte de conscientização para os participantes do grupo.
- b) Uma forma de perceber a autoridade do coordenador.
- c) Uma maneira de o coordenador satisfazer as suas necessidades.
- d) A forma como o coordenador irá reagir à contratransferência.
- e) Uma arma poderosa para o grupo atacar o coordenador.

Figura 2.8 | Vínculos no campo grupal



Fonte: O autor (2014).

Por fim, chegamos ao término como um dos fundamentos técnicos que devem ser manejados pelo coordenador. Com relação ao término, ele pode se dar de diferentes formas, ou porque o grupo chegou realmente ao fim e cumpriu o seu propósito, ou porque uma pessoa deixa o grupo, encerrando a sua participação. O papel do coordenador no momento do término, qualquer que seja ele, é o de proporcionar que os membros do grupo “terminem bem” esse processo. Dentro do grupo irão se formar vínculos entre as pessoas, e a dissolução do grupo pode ser sentida pelos seus membros como a dissolução desses vínculos emocionais. Existe a tendência de que os participantes vivenciem um processo de luto pelo fim dos trabalhos e dos vínculos criados. É importante que o coordenador dê espaço para que as emoções e ansiedades possam ser expressas e elaboradas.

Para saber mais

Através da leitura do artigo: PROCESSO GRUPAL E A EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722009000400011&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 nov. 2014.

No artigo que você acabou de ler, o educador é visto como um líder que terá papel fundamental no processo de aprendizagem. A liderança, que pode ser compreendida como a capacidade de influenciar o outro, deve ser exercida de forma democrática, e para que isso aconteça o desejo do educador deve estar alinhado à capacidade que ele terá para escutar e incentivar os participantes desse processo. Nesse sentido, podemos entender que a liderança do educador é muito mais uma responsabilidade do que um privilégio.

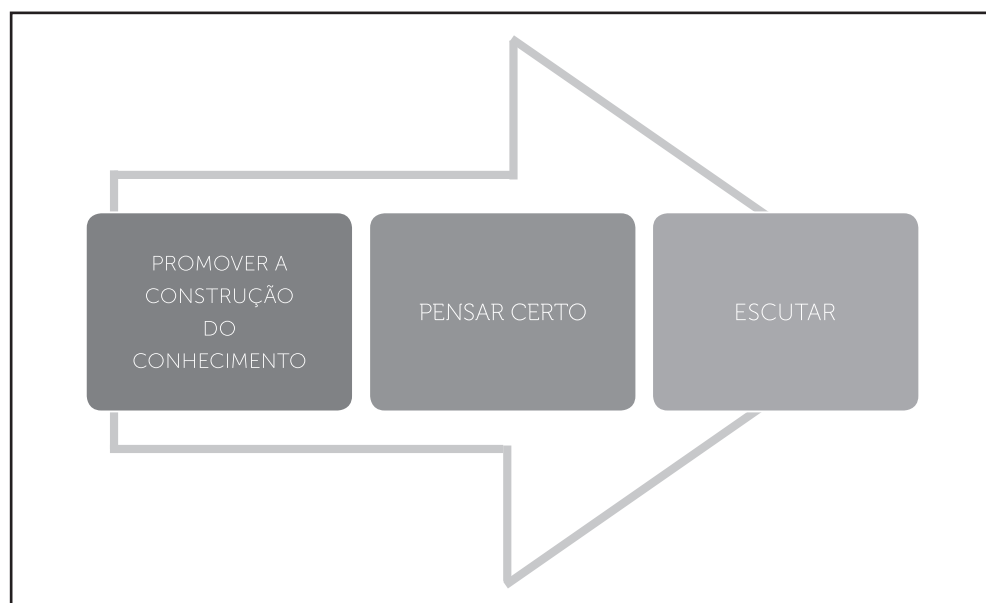


Questão para reflexão

Qual é o tipo de liderança ideal que deve ser exercida pelo educador? Como podemos entender a liderança democrática dentro da educação de adultos?

Continuando nessa reflexão, convido você a seguir os passos de Freire (1997), para quem ensinar é:

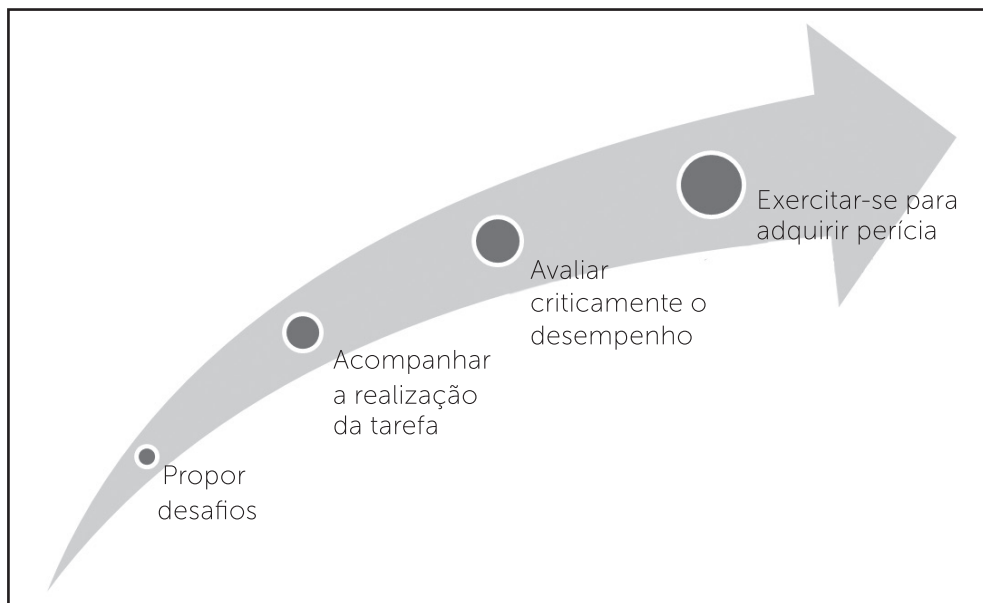
Figura 2.9 | O processo de ensinar por Paulo Freire



Fonte: O autor (2014).

Vamos então analisar qual deve ser o estilo de liderança que o educador deve ter a partir das ideias de Paulo Freire. Se ensinar é promover a construção do conhecimento, devemos levar em consideração que para o adulto a construção do conhecimento vai muito além de simplesmente absorver conteúdo formal, mas passa também pela reflexão, ou seja, o aprendiz constrói o conhecimento. Nesse sentido, o educador deve ajudar o aprendiz a refletir criticamente sobre o conteúdo aprendido e suas dificuldades. Dessa forma, a construção do conhecimento passa pelas seguintes etapas:

Figura 2.10 | Etapas da construção do conhecimento



Fonte: O autor (2014).

De acordo com Paulo Freire (1997), pensar certo envolve a capacidade de submetermos as nossas verdades a uma avaliação crítica, só assim será possível tomar a decisão de modificá-las ou não. Dessa forma, pensar certo envolve a busca constante de superação do nível atual de saber. O educador assume uma postura ética quando ele coopera para que as pessoas possam aprender na relação que estabelecem com os outros. Nesse sentido, é importante que ele reconheça as diferenças individuais existentes no grupo e o valor delas para a construção do conhecimento.

E ensinar envolve também a escuta, o educador deve desenvolver a capacidade de escutar o aprendiz, incentivando-o a participar do processo de aprendizado. Porém, não se trata de uma escuta passiva, mas, diferente disso, ela deve ser

ativa, proporcionando a construção do saber tanto individual como coletivo, contribuindo para que o indivíduo sinta-se agente desse saber.

Moscovici (2008) afirma que, para analisarmos o papel do educador como líder, devemos considerar que dentro do grupo existem dois níveis de atividade e interação: o nível da tarefa e o nível socioemocional. Os estilos de liderança que aparecerão no grupo estarão orientados para o controle/tarefa e para participação/manutenção do grupo. A autora afirma que:



A liderança se exerce nos dois níveis, com predominância de um deles para definição do estilo manifesto de liderança. Esse admite duas dimensões distintas de necessidade do líder: de controle e de participação, que corresponderiam aos dois níveis de atividade do funcionamento grupal. Sob esse ângulo é possível relacionar o estilo de liderança à estrutura do grupo e avaliar a diferença entre as necessidades expressas pelo líder e as oportunidades que ele tem de satisfazê-las na posição que lhe é atribuída nessa estrutura (MOSCOVICI, 2008, p. 189).

O que podemos perceber é que o papel do educador como líder deve ser contingencial, ou seja, respeitar as contingências do grupo, e também situacional, de acordo com a situação que envolve os aspectos relacionados aos participantes do grupo. A liderança situacional é uma teoria que pode auxiliar o educador com relação à postura a ser adotada dentro do grupo.

Respeitando as diversidades existentes no grupo, o educador também deve se preocupar com a sua própria condição. Nesse sentido, Zimerman (1997) elenca alguns atributos desejáveis ao coordenador de grupo. Alguns podem parecer óbvios, como gostar e acreditar em grupos, porém nem sempre trabalhar com grupos é uma escolha que parte do educador. A coerência é outro atributo importante para o educador/coordenador, pois assim como afirma Paulo Freire (1997), o educador deve pensar certo, e esse atributo está diretamente relacionado à coerência entre o seu discurso e a sua prática.

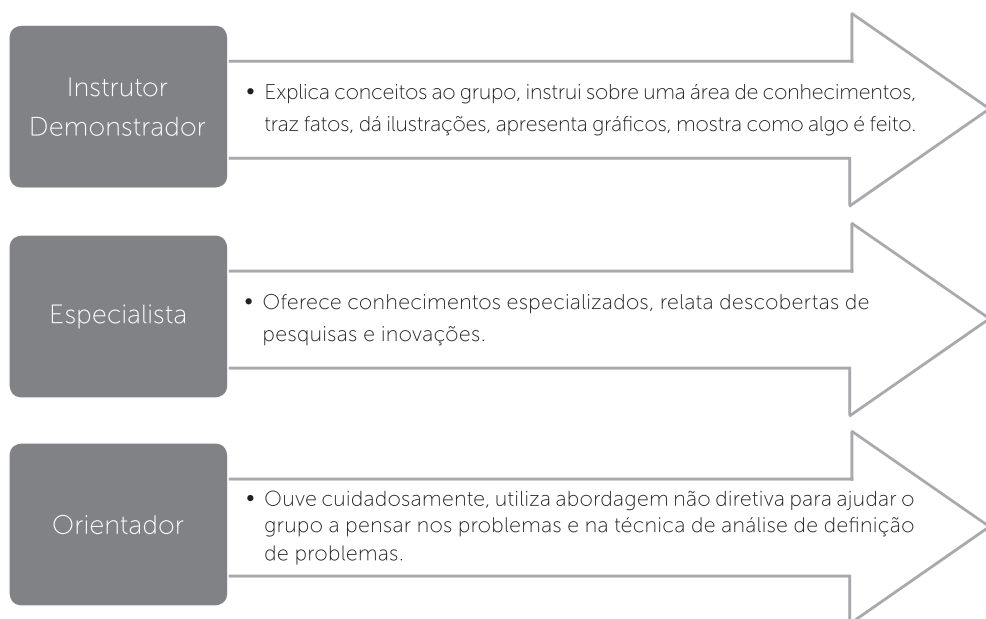
Na função que desempenha dentro do grupo, ficará a cargo do educador receber do grupo a sua carga emocional expressa sob a forma de ansiedade

e medos etc. A capacidade do educador de sustentar essa posição de forma adequada é o que Bion denomina de ser continente para o grupo, contendo as emoções que surgem no campo grupal e que, muitas vezes, são direcionadas diretamente a ele. É importante que o educador/coordenador também possa conter as suas angústias diante de situações que aparecem no grupo, como o silêncio, as ausências, e tudo aquilo que possa deixá-lo inseguro e em dúvida, ou aqueles sentimentos que podem surgir diante de algum participante, como ódio, por exemplo.

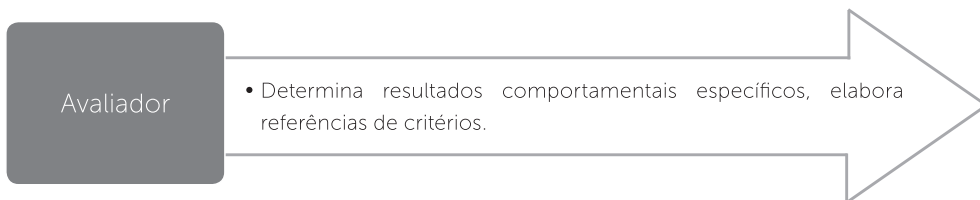
Prestando atenção ao processo de grupo, o educador/coordenador deve ser capaz de discriminar o que acontece no campo grupal e, muitas vezes, emprestar a sua capacidade de discriminar, pensar e comunicar a algum participante que ainda não consegue utilizá-la de forma plena. Nesse ponto, outro atributo importante ao educador/coordenador é a sua capacidade de sintetizar e integrar as informações que emergem no grupo. Lembrando que essas informações não dizem respeito somente às expressões verbais, mas estão contidas nos gestos e nas mais variadas formas de expressão não verbal. Quando ele desenvolve essa capacidade pode, por exemplo, ajudar o grupo a simbolizar significações contraditórias expressas através de palavras e ações que se opõem.

Retomando os dois níveis que existem dentro do grupo – nível de tarefa e nível socioemocional –, Moscovici (2008) apresenta alguns papéis que os membros do grupo podem assumir para facilitar tanto a tarefa como a manutenção do grupo:

Figura 2.11 | Papéis de facilitação da tarefa do grupo







Fonte: Adaptado de Moscovici (2008, p. 205-6).

Dentre os facilitadores no nível socioemocional, Moscovici (2008) destaca que cabe ao educador/coordenador assumir um papel de conciliador, buscando um denominador comum diante de um conflito e ajudando os membros do grupo a reverem as suas posições. Nesse papel também desempenhará a função de mediador, aliviando as tensões nos momentos mais difíceis. O educador/coordenador pode e deve demonstrar os seus sentimentos positivos para o grupo, atuando muitas vezes como animador, demonstrando solidariedade, compreendendo e elogiando o grupo. E, por fim, ele deve ser um ouvinte interessado, acompanhando atentamente as atividades do grupo.

Embora seja importante ressaltar os papéis construtivos, também se faz necessário apontar aqueles papéis que se mostram destrutivos ou, no mínimo, não construtivos dentro do grupo. Nesse sentido, partindo de Moscovici (2008, p. 208), elencamos alguns:

DOMINADOR - Procura afirmar a sua autoridade ou superioridade, dando ordens incisivas, interrompendo os demais, manipulando o grupo ou alguns membros, sob a forma de adulação, afirmação de status superior etc.

DEPENDENTE – Busca ajuda na forma de simpatia dos outros membros do grupo, mostrando insegurança, autodepreciação, carência de apoio.

CRIADOR DE OBSTÁCULO - Discorda e opõe-se sem razões, mantendo-se teimosamente negativo até a radicalização, obstruindo o processo do grupo após uma decisão ou solução atingida.

AGRESSIVO – Ataca o grupo ou o assunto tratado, fazendo ironia ou brincadeiras agressivas, mostra desaprovação dos valores, atos e sentimentos dos outros.

VAIDOSO – Procura chamar atenção sobre sua pessoa de várias maneiras, contando realizações pessoais e agindo de forma diferente, para afirmar a sua superioridade e vantagens em relação aos outros.

CONFESSANTE – Usa o grupo como plateia ou assistência para extravasar seus sentimentos, suas preocupações pessoais ou sua filosofia, que nada têm a ver com a disposição ou orientação do grupo na situação-momento.

REIVINDICADOR – Manifesta-se como porta-voz de outros, de subgrupos ou classes, revelando seus verdadeiros interesses pessoais, preconceitos ou dificuldades.

GOZADOR – Aparentemente agradável, evidencia, entretanto, seu completo afastamento do grupo, podendo exibir atitudes cínicas e desagradáveis, indiferente à preocupação e ao trabalho do grupo, através de poses estudadas de espectador, que se diverte com as dificuldades e os esforços dos outros.



Atividades de aprendizagem

A partir da afirmação de Ávila (1995), “o grupo, no indivíduo, é quem age”, é correto afirmar que os indivíduos, dentro dos grupos, podem apresentar respostas emocionais. Dentre essas respostas está a dependência. Nesse sentido, sobre a dependência, é correto afirmar que nessa modalidade:

- a) Pode-se procurar alguém, dentro ou fora do grupo, para proteção e orientação.
- b) O indivíduo não consegue realizar o seu trabalho, pois se percebe muito dependente de sua família.
- c) O ataque a alguém ou ao que se percebe como gerador de estresse é a maneira encontrada para lidar com a situação-problema.
- d) Os indivíduos unem-se no grupo eliminando as personalidades individuais de cada um.
- e) O coordenador aparece como onipotente e todas as suas decisões não são contestadas.

fique ligado!

Nesta unidade você aprendeu que:

- O indivíduo, embora possua sua singularidade, não consegue sobreviver isoladamente; assim, ele está inserido no campo grupal desde muito cedo.
- De acordo com as diferentes abordagens teóricas estudadas, dentro do campo grupal existem forças que atuam favorecendo tanto a coesão como a ruptura dos grupos.
- A dinâmica que acontece dentro dos grupos pode favorecer a eficiência dos trabalhos e o alcance de resultados dos grupos, que se transformam em equipes na medida em que adquirem autonomia na diagnose e busca de solução de seus próprios problemas.
- A educação de laboratório que utiliza como ferramenta a dinâmica de grupo pode contribuir para as mudanças pessoais e para a reflexão, tanto no campo da cognição como no nível das emoções e do comportamento. Nesse sentido, pode se constituir como uma importante ferramenta no que diz respeito à segurança do trabalho.

*Para concluir o estudo da unidade*

A dinâmica de grupo pode ser compreendida como uma ferramenta para a educação de laboratório, que consiste em trabalhar não somente com os conteúdos teóricos, mas também levar à reflexão que promova mudanças pessoais, que estarão não só no campo da cognição, mas também no nível das emoções e do comportamento.



Atividades de aprendizagem da unidade

1. O trabalho de um grupo operativo pode também ser compreendido, ou denominado, de grupo de reflexão. O início do trabalho com um grupo de reflexão visa identificar o que pode estar ocasionando problema dentro do grupo. Esta etapa pode ser denominada de:

- a) Formação do grupo.
- b) Integração do grupo.
- c) Aclaramento de dificuldades.
- d) Diagnose situacional.
- e) Interface interpretativa.

2. Alguns pesquisadores contribuíram para o desenvolvimento das teorias sobre a dinâmica dos grupos. Dentre esses pesquisadores/teóricos está Wilfred Bion. Sobre Bion é correto afirmar que:

- a) Desenvolveu seus trabalhos na década de 30, e seu interesse pelo teatro fez surgir a técnica grupal do psicodrama.
- b) Criador da expressão dinâmica de grupo. Desde 1936 desenvolveu importantes concepções, como o campo grupal.
- c) Importante nome na área dos grupos operativos, aprofundou os estudos sobre os fenômenos que surgem no campo dos grupos.
- d) Durante a Segunda Guerra Mundial, na Tavistock Clinic, em Londres, criou e difundiu conceitos totalmente originais acerca da dinâmica do campo grupal.
- e) Considerado o criador da psicanálise das massas, desenvolveu o conceito de inconsciente coletivo.

3. Bion afirma que, quando os indivíduos estão em grupo, podemos identificar o grupo de tarefa e o grupo de supostos básicos. Sobre os supostos básicos, Bion afirma que eles são regidos pelas mesmas leis do inconsciente freudiano. Dessa forma, assim como no inconsciente, não existe temporalidade e o grupo pode:

- a) Não realizar a tarefa, deixando tudo para depois, pois não percebe o tempo passar.
- b) Dissimular a sua atuação através de ações inconscientes.
- c) Reagir defensivamente às ansiedades geradas no próprio grupo.
- d) Criar um mundo paralelo para a realização de suas atividades.
- e) Tomar o coordenador do grupo como alguém que precisa ser contestado o tempo todo.

4. É correto afirmar que a atividade interpretativa é uma função importante do coordenador do grupo que irá contribuir para que os seus membros possam realizar uma leitura crítica da realidade, pois ela será:

- a) Uma fonte de conscientização para os participantes do grupo.
- b) Uma forma de perceber a autoridade do coordenador.
- c) Uma maneira de o coordenador satisfazer as suas necessidades.
- d) A forma como o coordenador irá reagir à contratransferência.
- e) Uma arma poderosa para o grupo atacar o coordenador.

5. Se o indivíduo se desenvolve dentro dos grupos, também é correto afirmar que o grupo irá desenvolver uma identidade própria, fruto da interação que acontecerá em seu interior. Assim, podemos identificar dentro do grupo os mesmos processos acontecendo, como:

- a) Atitudes reprimidas.
- b) Mecanismos defensivos.
- c) Inovações repetitivas.
- d) Técnicas corporativas.
- e) Discussões dissimuladas.

Referências

- CORONEL, Luiz C. I. Grupos de reflexão. In: ZIMERMAN, David E.; OSORIO, Luiz Carlos (et al.) **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- LAPLANCHE, J.; PONTALIS. **Vocabulário de psicanálise**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias de (Coord.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.
- SILVA, Cleide A.; et al. **Psicanálise Bion**. SBDG Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos. Cuiabá, 2011.
- SILVA, Maria Emília Lino. Bion: o zero da experiência. **Psicol.**, USP, São Paulo, v. 10, n. 1, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65641999000100006&script=sci_arttext>. Acesso em: 04 nov. 2014.
- ZIMERMAN, David E.; et al. **Como trabalhamos com grupo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

A CULTURA DA PREVENÇÃO NAS EMPRESAS E AGENTES ENVOLVIDOS NA PREVENÇÃO À SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHADOR

Elisete Alice Zanpronio de Oliveira

Objetivos de aprendizagem: Nesta unidade você será instigado a desvendar o processo de comunicação, compreendendo as barreiras e ruídos que interferem nesse processo. Entenderá o papel do líder na condução dos liderados, analisando as teorias e abordagens existentes. Elucidará as hipóteses de motivação humana, bem como as principais teorias existentes, analisando os fatores que interferem na motivação humana e na satisfação no trabalho.

Seção 1 | Comunicação

Desde os primórdios da humanidade, o homem descobriu a importância da comunicação na construção de uma sociedade grupal, iniciando esse processo de comunicação de forma embrionária através de sons, gestos e, posteriormente, pinturas rupestres – inscrições e desenhos rudimentares realizados pelo homem na pré-história. Desde então a comunicação evoluiu substancialmente, assim como a humanidade, tornando-se fator primordial para a construção de relações interpessoais, grupais e intergrupais, assumindo proporções inimagináveis devido à tecnologia da Era da Informação, onde a comunicação é *on-line*. Na Seção 1 você compreenderá o processo de comunicação formal e informal das organizações contemporâneas.

Seção 2 | Liderança

A liderança é um tema amplamente discutido no contexto atual. A liderança é uma habilidade nata ou pode ser adquirida? No decorrer do estudo será elucidada essa questão, abordando-se os conceitos, os estilos e tipos de liderança existentes, bem como o processo de tomada de decisão. Analisaremos o papel do líder na prevenção de acidentes e no cumprimento das normas regulamentadoras, visando à saúde física e mental do trabalhador.

Seção 3 | A motivação

Quando mencionamos a motivação, estamos nos referindo aos fatores que influenciam o indivíduo para determinada ação, pois a motivação é o motor para a ação. Nesse sentido, a seção 3 apresentará as principais teorias motivacionais, que estão divididas em dois grupos: as teorias de processo e as teorias de conteúdo, elucidando os fatores que interferem na motivação. Esta seção abordará também o estresse e a satisfação no trabalho.

Vamos iniciar os estudos?

Introdução à unidade

Na era da informação, a comunicação é fundamental para o sucesso organizacional e para a tomada de decisão.

A globalização trouxe consigo a comunicação *on time*, ou seja, em tempo real, onde esse novo contexto socioeconômico exige que as organizações passem a atuar sob novos padrões de qualidade, produtividade e competitividade, o que requer a adoção de modelos de gestão que considerem as pessoas como a maior riqueza das organizações, valorizando sua capacidade intelectual em detrimento de sua força física. São as pessoas que trarão os diferenciais de competitividade através de sua capacidade criativa e potencial de inovação.

Se as pessoas são diferentes, os fatores que as motivam também, assim como a satisfação que cada empregado possui em relação ao ambiente organizacional, levando-o muitas vezes a doenças psicossomáticas, como o estresse.

Essa nova visão sobre o homem e a organização faz com que o líder seja desafiado diariamente a atingir os objetivos/resultados esperados pela organização, bem como despertar em seus liderados a motivação para assumir novos desafios. Seria essa a função de um líder? Instigar e subsidiar as pessoas para atingir os objetivos organizacionais e pessoais é tarefa de fácil execução? Não, é extremamente difícil, mas, ao mesmo tempo, recompensadora!

Assim, para auxiliá-lo a compreender e enfrentar os desafios na sua formação de Tecnólogo em Segurança no Trabalho, esta unidade será subdividida em três seções.

Seção 1

Comunicação

Vivemos em uma sociedade “conectada”, onde a comunicação é fator essencial de participação. Nesta seção você entenderá o significado e os conceitos de comunicação sob a ótica de vários autores, compreendendo os tipos de comunicação comumente encontrados, os canais utilizados e sua importância tanto para o indivíduo como para as organizações, destacando-se os fatores que interferem no processo de comunicação e que influenciam significativamente as relações interpessoais.

A origem da comunicação

A história da comunicação tem seu início na pré-história, com a descoberta de desenhos pictográficos inscritos nas paredes das cavernas, transcrevendo os fatos e os acontecimentos da época, através de pinturas rupestres, permitindo ao homem decodificar os mistérios existentes desde o princípio da humanidade.

Assim como a fala, a escrita foi se transformando ao longo do tempo, e segundo os historiadores, por volta de 4.000 a 3.500 antes de Cristo aparecem as formas mais antigas da escrita - os hieróglifos, um conjunto de sinais pictográficos criados pelos egípcios, e a escrita cuneiforme - produzida com o auxílio de artefatos em formato de cunha, criada pelos sumérios. Elas foram a base para o nascimento do alfabeto, originando diversos dialetos e linguagens, de acordo com as civilizações.

Mas foi o alemão Johannes Gutemberg que, no século XV, revolucionou a comunicação escrita, com a invenção da prensa móvel, permitindo a impressão e multiplicação de textos, antes manuscritos, barateando os custos. Ao juntar as letras, o homem criou as palavras, que reunidas tornaram-se frases e orações que proporcionaram o registro dos acontecimentos históricos da humanidade e contribuíram significativamente para a construção do conhecimento.

Assim, vamos adentrar no estudo da comunicação e elucidar sua relevância para as relações interpessoais. Vamos lá?

O que é comunicação

Ao ler a apresentação desta seção, você pôde compreender a origem da comunicação nos primórdios da humanidade, e refletir que ela está presente em nosso cotidiano desde nosso nascimento. Concorde?

Quando nascemos, utilizávamos o choro como forma de comunicação com nossos pais. Chorávamos quando sentíamos dor, quando estávamos com sono ou com a fralda suja, e quando tínhamos fome o berreiro era colossal. O tempo foi passando e fomos aprendendo a emitir outros sons para nos comunicar com as pessoas, o famoso “gugu-dadá”. Você sabe qual foi a primeira palavra que você falou? Eu sei, pois em uma das nossas longas conversas sobre minha infância, mamãe me contou, toda enciumada, que antes de falar o nome dela pronunciei “papai”. E a partir daí não paramos mais de falar!

Partimos do princípio de que, desde que nascemos e até os últimos instantes da nossa vida, iremos nos comunicar.

Para compreender a **comunicação** é importante conhecer sua etimologia. Você sabe de onde surgiu essa terminologia?

A palavra comunicação tem origem no latim, deriva de “COMMUNICARE” ou “COMMUNICATIO”. **Communicare** significa “partilhar algo, tornar comum”, é a forma mais usual de encontrar seu significado. Já **communicatio** significa “ato de repartir, de distribuir”. Todavia, essas palavras têm raiz latina no termo “**communis**”, cujo significado é “comum”. Assim, ambas objetivam tornar comum a informação.

Nesse sentido, seguiremos o raciocínio de Rabaca e Barbosa (2001, p. 155, grifo nosso) sobre a etimologia da palavra comunicação:



Comunicação é palavra derivada do latim communicate, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”. Implica em participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações.

A comunicação é uma atividade crucial para a vida em coletividade, pois tanto os animais como os seres humanos a utilizam para trocar, compartilhar e tornar comuns a todas as informações, facilitando a convivência no grupo onde estão inseridos.

Agora que você já conheceu a história da comunicação e sua **etimologia**, vamos entender o conceito de comunicação sob a ótica de vários autores?

Para saber mais

Etimologia é a ciência que investiga a origem das palavras, procurando explicar seu processo evolutivo. Ela esclarece acerca do significado de palavras através da análise dos elementos que as constituem.

Segundo Daft (2010, p. 765), “[...] **comunicação** é o processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento”.

Seguindo essa linha de raciocínio sobre a importância da comunicação no ambiente organizacional, Certo (2003, grifo nosso) afirma que a **comunicação** é o processo de compartilhar informações com outras pessoas. Informação é qualquer pensamento ou ideia que os gerentes desejam trocar com outros indivíduos, envolve uma mensagem emitida por uma pessoa para outra ou para mais pessoas, resultando no entendimento comum da mensagem.

Para Dubrin (2006, p. 204), “[...] a comunicação é um diferencial competitivo para as organizações, pois ela “é o processo básico pelo qual os gerentes e os profissionais transmitem as informações para a realização de suas tarefas”. Ele reforça que as pessoas em posição de autoridade consideram a habilidade de comunicação como “algo vital para o processo”.

Até o momento, percebemos que os autores afirmam que a **comunicação** é o entendimento na transmissão de uma mensagem, que traduz os sentimentos, emoções, pensamentos, ideias, dados, uma informação que é importante tanto na vida pessoal como profissional. Para respaldar esse entendimento, leia com atenção o seguinte esclarecimento:



A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, na maioria dos casos ambos estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo (LACOMBE, 2005, p. 210, grifo nosso).

Podemos sintetizar que a **comunicação** é o processo de troca de informações pelos indivíduos, por meio de gestos, sinais, sons, imagens ou símbolos, denominados "mensagem". Ela é o ponto central de relacionamento entre os indivíduos, com a troca de ideias, informações, pensamentos, sentimentos, emoções, crenças e valores, objetivando interferir ou influenciar o comportamento humano.



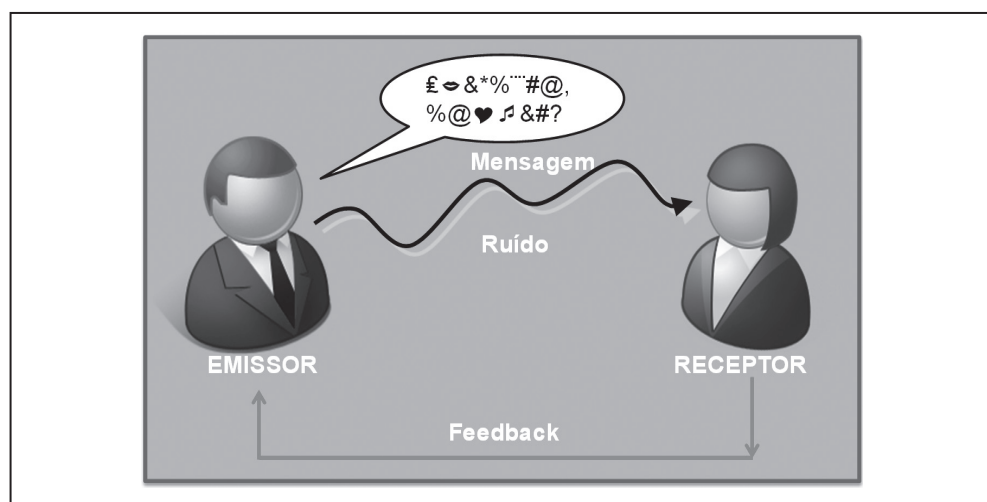
Questão para reflexão

Você já parou para analisar em quais momentos da sua vida a comunicação foi o fator-chave para atingir seus objetivos? Como ela será decisiva na sua futura carreira?

O processo de comunicação

O processo de comunicação nasceu da necessidade de socialização e sobrevivência do homem, primeiramente por meio de gestos e sons denominados "grunhidos". Com a evolução da espécie humana, ocorre a transformação dos sons em fala, onde, de forma embrionária, o *Homo sapiens* balbucia as primeiras palavras, propiciando a exteriorização das suas necessidades, emoções e sentimentos, originando a comunicação.

Figura 3.1 | O processo de comunicação



Fonte: O autor (2014).

O primeiro componente do processo de comunicação é o transmissor da mensagem, denominado **emissor**, que transmite a mensagem desejada (falada, escrita, sinais, gestos ou expressões) a uma ou mais pessoas, com o intuito de transmitir uma ideia, um pensamento, instruções, informações, valores, entre outros. A eficácia da comunicação está na predisposição do receptor em receber a mensagem.

A **mensagem** é o centro da comunicação, é a ideia, o objetivo ou o propósito a ser transmitido. Para que a mensagem seja entendida, é importante que o emissor utilize de vivacidade, clareza e linguagem adequada para compreensão do receptor.

Os **canais** de comunicação são os meios utilizados para transmitir a mensagem, sejam eles de forma escrita, verbal ou não verbal (sorrisos, gestos, acenos etc.). Atualmente, um dos canais de comunicação mais utilizados é o eletrônico.

Para que a mensagem seja recebida, necessita-se da existência do **receptor**, que é o destinatário da mensagem. A comunicação acontecerá se o receptor decodificar a mensagem, ou seja, se houver a compreensão correta do conteúdo da mensagem.

Para certificar-se de que a mensagem foi entendida pelo receptor, utiliza-se da realimentação ou *feedback*, verificando as reações do receptor à mensagem.

Para saber mais

O *feedback*, retroação ou retroinformação é o processo pelo qual o destinatário recebe e assimila a comunicação e retorna sua percepção a respeito da mensagem desejada.

Vamos entender na prática?

Imagine sua sala de aula: quais são os elementos que fazem parte do processo de comunicação? Temos o professor e o tutor de sala como os **emissores** das mensagens; a **mensagem** em si, que é representada pelo conteúdo da aula; o **canal de comunicação**, que, no nosso caso, é a tecnologia que transmite as mensagens do professor em tempo real para todos os polos; os **receptores**, que são os alunos; os **ruídos**, que podem ser representados pelas conversas dos alunos na sala e outras interferências que atrapalham a comunicação; e, por fim, o **feedback**, que é o retorno que o professor tem sobre suas **mensagens**, a exemplo das atividades em sala, os trabalhos e os fóruns de discussão.

As diferentes formas de comunicar obedecem a um processo único, em que cada

um dos elementos apresenta a mesma importância para que o processo seja eficiente, pois ruídos em qualquer um dos elementos podem causar prejuízo à comunicação.

Quadro 3.1 | Elementos da comunicação

<i>Emissor</i>	Aquele que envia ou emite a mensagem. Pode ser uma única pessoa ou um grupo de pessoas.
<i>Receptor ou destinatário</i>	Aquele a quem a mensagem é endereçada. Também pode ser um indivíduo ou grupo.
<i>Mensagem</i>	O conteúdo das informações transmitidas.
<i>Canal</i>	O meio pelo qual a mensagem é transmitida.
<i>Código</i>	Conjunto de signos e de regras de combinação desses signos utilizados para elaborar a mensagem.
<i>Referente ou contexto</i>	O objeto ou situação à qual a mensagem se refere.

Fonte: O autor (2014).

Confúcio, filósofo chinês que viveu por volta de 2.500 a. C., naquela época já enfatizava que, se a linguagem não é correta, o que é dito não é o que se pretende dizer; se o que é dito não é o que se pretende dizer, o que deve ser feito fica por fazer. Sabe o motivo por que isso acontece? Devido às barreiras presentes na comunicação.

As barreiras da comunicação

O processo de comunicação é um sistema aberto, nem sempre a compreensão do receptor acontece de acordo com o significado da mensagem, podendo ocorrer barreiras à comunicação.

Assim, existem três tipos de barreira à comunicação humana:

- **Barreiras pessoais:** são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras mais comuns são a dificuldade que as pessoas têm de ouvir outras pessoas, resistência às mudanças, emoções e motivações em relação ao emissor ou assunto, e aos sentimentos pessoais (julgamentos e preconceitos).
- **Barreiras físicas:** são interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Exemplos: ruídos de equipamentos, a distância física entre as pessoas etc.

• **Barreiras semânticas:** são as limitações decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita. As palavras ou formas de comunicação, como gestos, sinais etc., podem ter diferentes significados para cada pessoa, de acordo com sua cultura e percepção.

Essas barreiras são conhecidas como **ruídos**, que são interferências que alteram a comunicação. De acordo com Gil (2001, p. 74), ruídos são “[...] qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação da mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita etc”. Segundo ele, os ruídos podem ser decorrentes do emissor (falta de clareza, dificuldade em falar em público, suposição de que o outro já conhece o assunto, entre outros), da forma de transmissão (canais inadequados) ou do receptor (dificuldade de ouvir, desinteresse, comportamento defensivo, entre outros).

Quadro 3.2 | As barreiras da comunicação

Barreiras presentes no emissor	• Uso de linguagem e símbolos inadequados, diferentes significados, escolha de canal. • Características pessoais, como timidez, impaciência, etc.. • Tom de voz inadequado ou comunicação não verbal incoerente. • Escolha de momento impróprio para transmitir a mensagem. • Suposição de que o receptor já domina o assunto a ser tratado.
Barreiras presentes no receptor	• Desatenção, impaciência ou pressa. • Tendência a avaliar e julgar. • Preconceitos e valores pessoais em dissonância com o conteúdo da mensagem. • Pré-conclusões sobre as reais intenções do emissor e desconfiança. • Resistência a aceitar a mensagem por excesso de autoconfiança.
Barreiras presentes tanto no emissor quanto no receptor	• Pouca disponibilidade de tempo – talvez a barreira mais presente no nível gerencial. • Interesse em distorcer a mensagem, clima hostil e falta de franqueza. • Diferenças na hierarquia dos cargos e nos níveis culturais.
Barreiras presentes no próprio ambiente	• Inadequação do canal escolhido. • Distrações, ruídos e decoração do ambiente. • Interrupções frequentes.

Fonte: O autor (2014).

Scaramuzza (2009) afirma que essas barreiras ou ruídos podem estar presentes no emissor, no receptor e no ambiente, e podem diminuir a eficácia da comunicação.

Esses ruídos ou barreiras prejudicam o processo de comunicação, interferindo de forma substancial nas relações pessoais e organizacionais.

A comunicação nas organizações

Para obter a eficácia na comunicação, é necessário que os gestores dominem as diversas formas de comunicação, visando à manutenção do clima organizacional. Até o momento, você entendeu a importância da comunicação, agora vamos analisar os tipos de comunicação descritos na história:

De manhã, quando chega ao escritório, o sr. Antonio lê a correspondência recebida. Então, Márcia, sua secretária, lhe dirige um cordial “bom dia”, que ele responde com um sorriso e aceno amigável de cabeça, enquanto continua falando pelo telefone com alguém.

Na história acima, você encontrou três tipos de comunicação: escrita - correspondência recebida; verbal - bom dia da secretária e sua fala ao telefone; e gestual ou não verbal - sorriso e aceno com a cabeça em resposta ao “bom dia” de Márcia.

Muitos autores afirmam que vários problemas nas empresas ocorrem por falhas nos processos de comunicação. Uma organização que sabe se comunicar, não apenas com seu quadro de funcionários, mas também com o mercado de atuação, pode apresentar diferenciais frente à concorrência.



A comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade e muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação. Retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimentos entre áreas, rotinas emperradas, fluxos informativos saturados pelo grande fluxo de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, falta de relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição das fontes de comunicação, os boatos, a grande quantidade de comunicações técnicas constituem, entre outras, posições acentuadamente relacionadas ao eixo de comunicação (TORQUATO, 1991, p. 45).

O processo de comunicação nas empresas tem funções diferentes de acordo com o objetivo dessa comunicação. Na visão de Casado (2002), a comunicação empresarial pode ter três principais funções:

- **Função de produção e controle:** essa comunicação acontece para garantir a execução, monitoramento, controle e avaliação das atividades realizadas.
- **Função de inovação:** é a comunicação que visa promover as mudanças, alterando procedimentos e processos de trabalho.
- **Função de socialização:** é a comunicação que trata dos meios de realização do trabalho, mas não diretamente do trabalho em si, é a comunicação de interação entre as pessoas.

Griffin (2007) decompõe a comunicação nas empresas em: comunicação interpessoal, comunicação em redes e equipes de trabalho, comunicação na organização e a comunicação eletrônica.

A comunicação interpessoal é subdividida em oral e escrita. A **comunicação oral** ocorre durante os telefonemas, reuniões, discussões em grupos, conversas formais e informais, sendo a maior forma de proliferação dos “boatos”, conhecidos como “rádio-corredor” ou “rádio-peão”. É a forma de comunicação mais comum nas organizações, pois inicia-se com o tradicional “bom dia” entre os indivíduos, passando por troca de informações e instruções técnicas. Ela pode apresentar problemas, pois o emissor, ao utilizar palavras ou tom de voz de forma errônea, pode desencadear a insatisfação individual ou grupal, influenciando no desempenho dos indivíduos e das equipes.

A comunicação envolve a comunicação gestual ou comunicação não verbal, pois, junto às palavras, são comunicadas nossas emoções. Estas podem ser de ansiedade, frustrações, alegrias, tranquilidade, agressividade, equilíbrio, tristeza, e são transmitidas pelo tom da voz, pelas expressões faciais, pelos gestos, pela postura, pelos olhos.

Outra forma de comunicação interpessoal é **comunicação escrita**, que são as comunicações internas das organizações, bilhetes, cartas, boletins, informativos, memorandos, relatórios, *e-mails*, entre outros. Com o avanço da tecnologia, o *e-mail* é a forma de comunicação escrita mais utilizada nas organizações, devido à sua rapidez e economia, mas oferece a maior fonte de problemas de comunicação, devido à dificuldade de expressão dos pensamentos por intermédio da escrita.



Questão para reflexão

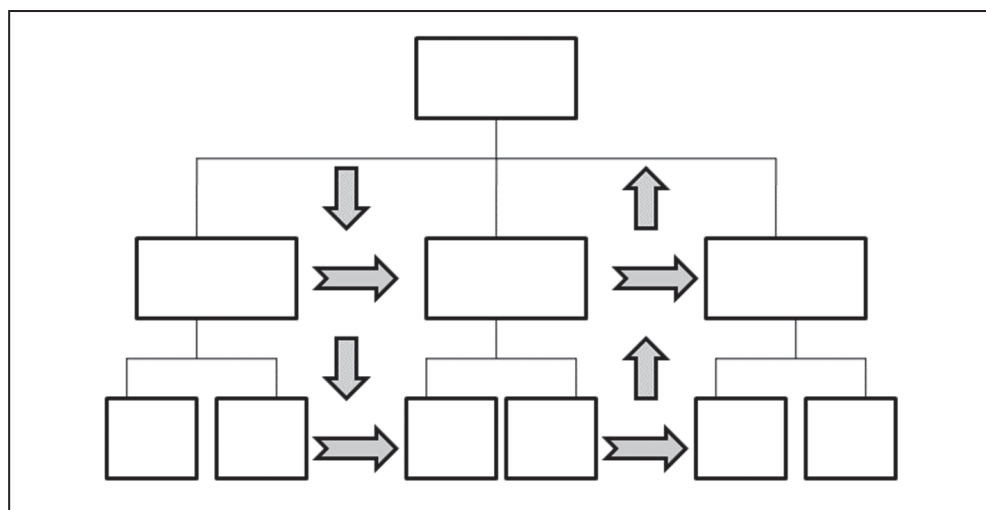
Em algum momento da sua vida profissional você percebeu alguém que expressava verbalmente “sim”, mas que de forma não verbal transmitia “não”?

Já refletiu que isso pode ter também ocorrido com você?
Quais os cuidados que você toma ao se comunicar?

A comunicação formal nas organizações

O sistema formal de **comunicação na organização** acontece no sentido vertical de forma descendente e ascendente, e no sentido horizontal de forma lateral, conforme apresentado na figura.

Figura 3.2 | O processo de comunicação formal nas organizações



Fonte: Oliveira (2009).

A **comunicação vertical** é aquela que acontece de cima para baixo, normalmente de uma pessoa do nível hierárquico superior ao nível inferior, ou flui por diversos níveis de hierarquia da empresa. Exemplo: uma carta do presidente a todos os empregados, sendo uma comunicação vertical que flui por todos os níveis hierárquicos da empresa.

A **comunicação vertical** ocorre entre os gerentes, seus superiores e seus subordinados, podendo ser de forma descendente ou ascendente. A comunicação

é denominada **descendente** quando flui do nível superior para o inferior, normalmente com instruções técnicas ou administrativas. Exemplo: O contador orienta por escrito seus subordinados sobre novas normas governamentais acerca do Imposto de Renda. Já na comunicação **ascendente** ocorre o inverso, ou seja, o fluxo da comunicação é do subordinado para seu superior. Exemplo: relatórios, requisições, respostas a pesquisas, informações financeiras etc.

A **comunicação horizontal** acontece no mesmo nível hierárquico, aos pares, de forma lateral, facilitando a coordenação ou a resolução de problemas em comum às áreas da empresa. Exemplo: o gerente de produção informa ao gerente de vendas a potencialidade de produção do produto X que poderá ser vendido a um preço menor em decorrência da diminuição dos custos de produção.

Portanto, a comunicação horizontal, diferentemente das demais, tramita nos cargos que ocupam a mesma linha hierárquica da organização.

A comunicação informal nas organizações

De acordo com Houaiss, Villar e Franco (2001, p. 471), a palavra **boato** significa “[...] notícia de fonte desconhecida, muitas vezes infundada, que se divulga entre o público; qualquer informação não oficial que circula dentro de um grupo”. Esse fluxo comunicativo tende a provocar multidões e causar drásticas consequências, bastante desagradáveis para as organizações. Independente da denominação que receba: rumor, zunzum, diz-que-diz, fofoca, murmúrio, burburinho, o boato é presença constante no dia a dia organizacional. O interessante é que na maioria das vezes os indivíduos dão mais atenção a esse tipo de comunicação do que às comunicações formais, publicadas, e de fontes seguras.

A esse respeito declara Torquato (1991, p. 133):

O boato é um mecanismo capaz de arregimentar massas e multidões e de provocar imensos conflitos nas relações entre capital & trabalho. Rádio-peão, rumor, informação inverídica, disse-me-disse, rádio-mexerico, ou simplesmente fofoca, o boato, em qualquer uma de suas modalidades e designações, integra a imensa rede de comunicação informal, e se constitui num contraponto psicológico à rede formal, composta pelo discurso normativo e oficial das empresas.

”

Por ser extremamente dinâmica e versátil, a rede de boatos pode possuir diferentes maneiras de atuação. Davis (1957 apud BRUNETTA; RIBEIRO 2009) identificou quatro tipos possíveis de redes de boatos, são eles:

a) **"Linha única"**: a pessoa A diz algo à pessoa B, que conta à pessoa C, e assim vão seguindo a linha. Essa rede é menos precisa na transmissão da informação.

b) **"Fofoca"**: uma pessoa descobre e conta a todo mundo a informação que obteve. Essa rede costuma ser usada quando uma informação interessante, mas não relacionada ao trabalho, está sendo transmitida.

c) **"Probabilidade"**: os indivíduos são indiferentes com relação à pessoa a quem dão a informação: contam aleatoriamente. Essa corrente provavelmente será usada quando a informação for um pouco interessante, mas insignificante.

d) **"Grupo"**: a pessoa A transmite a informação a poucos indivíduos selecionados, alguns dos quais, em seguida, transmitem-na a outro.

A tecnologia a serviço da comunicação das organizações

Hoje a **comunicação eletrônica** proveniente dos avanços tecnológicos propicia às organizações uma forma rápida e abrangente de informações, auxiliando nas tomadas de decisões dos gestores. De acordo com Griffin (2007), a tecnologia da informação (TI) veio auxiliar a gestão das informações pelos empregados das empresas para atingir sua missão.

A simplificação dos diversos tipos de sistema de informações existentes, tais como o **sistema de processamento de transações** (TPS), utilizado nas transações administrativas rotineiras: vendas *on-line*, processamento da folha de pagamento das empresas etc.; o **sistema de informação gerencial** (SIG), que dá suporte aos gestores por meio da disponibilização de relatórios, acompanhamento de projetos, orçamentos, entre outros, proporciona o fornecimento de informações em tempo real.

Um dos meios de comunicação eletrônica mais utilizados pelas organizações hoje são os **e-mails pessoais e corporativos**, bem como as intranets – uma rede interna de comunicação da empresa, com informações internas disponibilizadas na rede para seus empregados; e a extranet, onde as empresas liberam o acesso externo de forma limitada à sua intranet. Exemplo: consulta ao processo de expedição do pedido – rastreamento.

Para saber mais

Mensagem instantânea é a comunicação eletrônica que permite aos usuários a troca ou compartilhamento de mensagens ou documentos de forma instantânea quando estão conectados em uma rede. Além das trocas de mensagem entre usuários *on-line*, temos outros exemplos, como as teleconferências e reuniões *on-line* pelas empresas que estão geograficamente distantes.

As estratégias de Comunicação no Trabalho, para promoção da cultura de prevenção

A comunicação é tão importante para o desempenho organizacional, que empresas de médio e grande porte possuem uma área em nível de linha ou *staff* responsável pela coordenação da maioria das informações internas e externas da empresa, visando fortalecer a imagem da organização.

Para Jack Welch (apud LACOMBE, 2005, p. 241), a comunicação é essencial para o sucesso das organizações, enfatizando que:

- É preciso investir na comunicação. Tempo e dinheiro investidos na comunicação com os funcionários são os melhores investimentos a curto e longo prazo no desempenho empresarial;
- A comunicação é o caminho direto para a inovação;
- A comunicação clara cria expectativas claras. A clareza da comunicação é refletida na clareza das expectativas; e
- A comunicação torna a vida mais simples.



Para saber mais

Jack Welch fez carreira na empresa General Eletric, onde se tornou o principal executivo. Durante seus 20 anos de gestão, tirou a empresa de uma burocracia gigantesca para transformá-la em uma das empresas mais respeitadas do mundo.

Jack Welch era um estrategista e sabia a importância da comunicação para as organizações. Você, como Tecnólogo em Segurança no Trabalho, como utilizará a comunicação para promoção da cultura de prevenção?

A principal ferramenta de prevenção é a conscientização do trabalhador sobre a importância de minimizar os atos e condições inseguras de trabalho.

O **ato inseguro** pode ser algo que a pessoa fez quando não deveria fazer, ou deveria fazer de outra maneira, ou ainda, algo que deixou de fazer quando deveria ter feito. Isso não é devido à falta de informação?

Aí entra o papel da comunicação, através de palestras, manuais de procedimentos e conduta, treinamentos, avisos em quadros murais ou sinalização visual dos riscos.

Figura 3.3 - Sinalização Visual



Fonte: O autor (2014).

Assim, a comunicação visual auxilia o Tecnólogo em Segurança no Trabalho para sinalizar aos trabalhadores os perigos existentes no ambiente de trabalho, evitando acidentes e possíveis afastamentos.

Quem não se comunica se complica, perdendo a confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, pois uma empresa com elevado grau de acidentes traduz para a sociedade que é uma empresa que não se preocupa com os seus funcionários, enfraquecendo sua imagem e tornando-se a última opção de trabalho. Essa é uma relação de causa e efeito incontestável.

Desta forma, a comunicação é uma habilidade necessária a todo profissional, independente do cargo ocupado, pois a comunicação desempenha papel fundamental nas organizações do século XXI.

Estamos encerrando os estudos da Seção 1 da Unidade 3. Que tal testarmos os conhecimentos adquiridos até aqui? Para isso, proponho a resolução das questões abaixo:

Atividades de aprendizagem



1. Leia o texto:

Comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação.

PORTANTO

Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida por outra pessoa, a comunicação não se efetivou.

Analisando as afirmações acima, de acordo com o estudado na disciplina de Relações Interpessoais, conclui-se que:

- A) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda complementa a primeira.
- B) As duas afirmações são verdadeiras, mas a segunda não complementa a primeira.

- C) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- D) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- E) As duas afirmações são falsas.

2. A comunicação, desde os primórdios, é um instrumento de integração, instrução, troca mútua entre as pessoas em quaisquer atividades realizadas, exigindo cada vez mais dos seres humanos, sendo a forma como nos comunicamos a ferramenta mais importante no processo de expansão das organizações em todo o mundo.

I - A comunicação é imprescindível para as organizações e nas relações humanas. Literalmente, nada acontece sem que haja prévia comunicação, e grande parte dos problemas está ligada à comunicação.

II - A comunicação nas organizações sofreu grandes mudanças nas duas últimas décadas, devido ao avanço da tecnologia.

III - Para que a comunicação aconteça, não é necessário que a mensagem seja devidamente decodificada e compreendida pelo receptor.

IV - A rádio-“peão” ou “corredor” são denominações dadas aos boatos que existem internamente nas empresas, decorrentes da falta de clareza das informações existentes nas organizações.

Estão CORRETAS somente as afirmativas:

- A) I, II e III.
- B) I, III e IV.
- C) I, II e IV.
- D) I e IV.
- E) II e III.

Seção 2

Liderança

Nesta seção elucidaremos a liderança, tema que apresenta relação direta com os assuntos anteriormente estudados, pois, para que as equipes realizem seu trabalho eficazmente, alguns elementos são fundamentais para garantir seu funcionamento e chegar aos resultados, sendo que a liderança faz parte destes elementos essenciais.

Liderança

Atualmente, muito se fala sobre a influência do líder para a obtenção dos resultados e para a motivação das equipes.

Liderar significa comandar, conduzir, guiar, inspirar, servir de exemplo. Nesse sentido, Scaramuzza (2009) ressalta que a liderança é um termo que nos leva à reflexão sobre homens ou mulheres que, de alguma forma, registraram seus nomes no decorrer da história, tendo assim muitos seguidores. No entanto, não se pode esquecer que pessoas que exercem liderança foram, algum dia, antes de se destacarem, pessoas comuns como todos nós. Deste modo, todos podem ser líderes, se já não o são!

Mas, o que é liderança?

Liderança é a habilidade de influenciar, agregar, persuadir e motivar as pessoas para que elas atinjam os objetivos propostos.

DuBrin (2006, p. 264), sabiamente, define **liderança** como “a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho”.

Liderar é diferente de chefiar, a liderança é conquistada, enquanto a chefia é uma posição formal no organograma da empresa, por isso, nem todo chefe é líder. Líderes são indivíduos que conseguem transformar comportamentos, convencer outras pessoas sem utilizar de força.

Quadro 3.3 | Diferença entre CHEFE e LÍDER

O CHEFE	O LÍDER
Manda	Orienta, pede
Diz você	Diz nós
Impõe a autoridade	Conquista, influencia
Planeja sozinho	Trabalha em equipe
É centralizador	Delega, divide
Cita exemplos	É o exemplo
Fiscaliza as funções	Desenvolve talentos

Fonte: OLIVEIRA (2009, p. 168).

A liderança é um ingrediente essencial para o sucesso de uma empresa. De acordo com Griffin (2007), a **liderança** é tanto uma ação quanto um atributo. Como ação – o que os líderes fazem de fato –, liderança é o uso de influência sem imposição para moldar os objetivos do grupo ou da empresa, motivar o comportamento para a realização desses objetivos e ajudar a definir a cultura do grupo ou da empresa. Como atributo, liderança é um conjunto de características esperadas daqueles que são tidos como líderes.

Portanto, são **líderes** os indivíduos que conseguem influenciar o comportamento de outras pessoas sem usar de força ou, muitas vezes, são simplesmente aqueles que as pessoas aceitam que as liderem.

Poder

Para compreender a liderança, é necessário entender o poder. Mas o que é realmente PODER? Sob a visão de Griffin (2007, p. 371, grifo nosso), “**poder** é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas”.

Poder é a capacidade de mudar o comportamento de outras pessoas. É a habilidade de fazer com que outros realizem ações que, de outro modo, poderiam não executar.

Nas organizações, em geral, existem cinco tipos de poder: legítimo, recompensas, coerção, referência e de competência/especialista.

♣ **Poder legítimo:** advém do cargo formal ocupado pelo líder junto à estrutura da empresa ou ao qual tenha sido designado; em alguns casos, há o poder informal, quando o líder goza de prestígio entre determinados grupos. Exemplo: Um gerente pode designar tarefas aos subordinados, e um subordinado que se recusa a cumpri-las pode ser repreendido ou até despedido. Isso deriva do poder legítimo do gerente.

♣ **Poder sobre recompensas:** baseado na concessão de prêmios materiais ou sociais, a partir de critérios pessoais e institucionais, estes podem influenciar positivamente o comportamento de indivíduos e grupos. Entre os benefícios que um gerente pode conceder estão aumentos de salário, gratificações, recomendações de promoção, indicações para trabalhos interessantes. Assim, quanto maior o número de benefícios que um gerente controle e a importância deles para os funcionários, maior será o seu poder.

♣ **Poder de coerção:** provém do controle sobre punições eventuais de comportamentos indesejáveis. O **poder coercitivo** é o poder de forçar a obediência por meio de ameaças psicológicas, emocionais ou físicas.

♣ **Poder de referência:** provém das características pessoais que despertam admiração nos outros. É o poder pessoal que um indivíduo acumula com base em identificação, imitação, lealdade ou carisma. Assim, o **poder de referência** é abstrato e está pautado na percepção. Exemplo: Uma empresa de cosméticos que utiliza uma celebridade no auge da fama em propagandas de seus produtos.

♣ **Poder de competência ou especialista:** baseado em conhecimentos e nas habilidades valorizadas pelo grupo, servindo de modelo. É o poder pessoal que um indivíduo acumula como fruto de informações ou reconhecimentos específicos que possua. De modo geral, tanto os gestores como os líderes tendem a possuir muito poder de especialista. Este tipo de poder é fruto da informação ou conhecimento específico. Exemplo: A competência de um(a) nutricionista para a elaboração de uma dieta balanceada.

Questão para reflexão



Você sabia que os subordinados também detêm formas e graus de poder em relação ao seu superior? Os subordinados podem controlar o fluxo de trabalho, aumentando-o ou diminuindo, para pressionar o gestor. Você já pensou a respeito de qual ou quais os tipos de poder que você exerce sobre sua equipe ou sobre as pessoas com as quais convive?

De certa forma, todos os participantes de uma organização são dotados de algum tipo de poder, mas o desafio é saber como, quando e quanto usá-lo!

O poder é uma característica essencial do papel de um gerente. Sem isso, ele encontraria dificuldade para direcionar os esforços dos subordinados. Portanto, poder é o fundamento para a eficácia de um gestor.

Para saber mais

Os líderes influenciam seus seguidores ou liderados por meio do poder. Poder é a habilidade de controlar o comportamento das pessoas. Este poder é determinado por diversos fatores pessoais e organizacionais.

Um dos fatores essenciais da liderança é a confiança. **O que é confiança?**

Robbins e Decenzo (2004, p. 247) afirmam que “**confiança** é uma expectativa positiva de que uma outra pessoa – por meio de palavras, ações ou decisões – não agirá de forma oportunista”. Os autores enfatizam que a confiança é pautada em cinco fatores:

- ♣ **Integridade:** Honestidade e veracidade.
- ♣ **Competência:** Conhecimento técnico e interpessoal e habilidades.
- ♣ **Consistência:** Confiabilidade, previsibilidade e bom julgamento.
- ♣ **Lealdade:** Disposição de proteger e salvar as aparências para uma pessoa.
- ♣ **Abertura:** Disposição de compartilhar ideias e informações livremente.

Confiança parece ser um atributo básico de um líder, mas como explicar a percepção das pessoas sobre liderança?

Se você questionar uma pessoa comum sobre o que vem à sua mente quando ela pensa em pessoa que é líder, certamente você receberá uma lista de qualidades como: inteligência, carisma, determinação, entusiasmo, energia, coragem, integridade e autoconfiança. Essas respostas representam, em essência, as teorias dos traços de liderança.

Teoria dos Traços

Para Robbins e Decenzo (2004, p. 228), “a **Teoria dos Traços** explica a liderança como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder”. Essa teoria pressupõe que a liderança é algo intrínseco e que o líder deve possuir os seguintes traços:

- ♣ **Traços Físicos:** como energia, aparência pessoal, postura.
- ♣ **Traços Intelectuais:** adaptabilidade, entusiasmo e autoconfiança.
- ♣ **Traços Sociais:** cooperação, habilidades interpessoais e administrativas.
- ♣ **Traços relacionados com a tarefa:** impulso de realização, persistência e iniciativa.

A busca por características ou traços que diferenciam os líderes dos não líderes, embora feita de maneira mais sofisticada do que a nossa pesquisa de rua, dominou os esforços das primeiras pesquisas no estudo de liderança.

Quadro 3.4 | Seis particularidades que diferenciam os líderes dos não líderes

Impulso	Os líderes exibem um nível alto de empenho. Têm um forte desejo de realização, ambição, muita energia, incansável persistência em suas atividades e iniciativa.
Desejo de liderar	Os líderes têm um forte desejo de influenciar e liderar os outros. Eles demonstram disposição em assumir responsabilidades.
Honestidade e integridade	Os líderes constroem relacionamentos de confiança entre eles e seus subordinados, sendo verdadeiros e demonstrando coerência entre palavra e ação.
Autoconfiança	Os subordinados procuram os líderes quando sentem insegurança. Portanto, estes precisam demonstrar autoconfiança, para seus subordinados, da integridade dos objetivos e das decisões.
Inteligência	Os líderes precisam ser suficientemente inteligentes para agrupar, sintetizar e interpretar uma grande quantidade de informações e serem capazes de criar pontos de vista, resolver problemas e tomar as decisões corretas.
Conhecimentos relacionados ao cargo	Os líderes eficazes têm um alto grau de conhecimento a respeito dos assuntos da empresa, do setor e de técnicas. Um conhecimento profundo permite aos líderes tomar decisões bem informados e entender as implicações dessas decisões.

Fonte: Robbins; Decenzo (2004, p. 229).

A inabilidade em explicar a liderança exclusivamente pelos traços levou os pesquisadores a observar o comportamento de líderes específicos.

Estilos de liderança

Um dos primeiros estudos sobre liderança foi feito por **Kurt Lewin** e seus associados na **University of Iowa**. Em seus estudos, os pesquisadores exploraram três estilos ou comportamentos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire*.

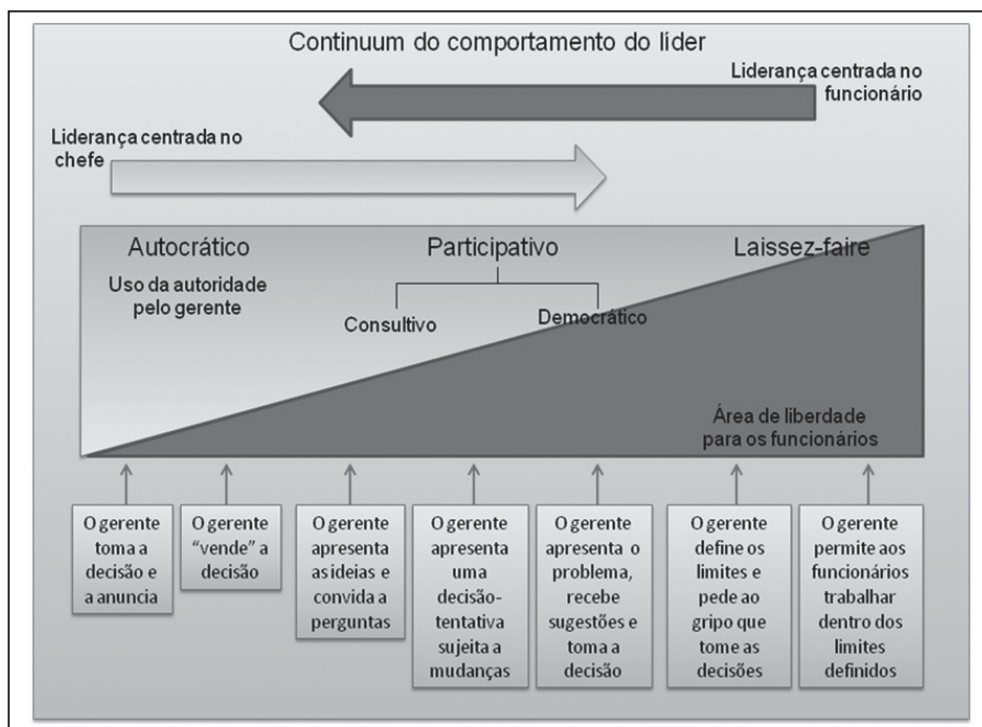
Figura 3.4 | Estilos de Liderança de Kurt Lewin



Fonte: Os autores

Segundo Robbins e Decenzo (2004), Lewin e seus associados se perguntam qual dos três estilos de liderança era o mais eficaz. Com base em seus estudos de líderes de organizações, eles concluíram que o estilo *laissez-faire*, ou também denominado livre ou liberal, era ineficaz em todos os critérios de desempenho quando comparados com os estilos democrático e autocrático. A quantidade de trabalho realizado foi igual nos grupos, com líderes democráticos e autocráticos, e a satisfação em grupo foi maior nos grupos democráticos.

Figura 3.5 | *Continuum* do comportamento do líder (TANNENBAUM e SCHIMIDT)



Fonte: Robbins; Decenzo (2004, p. 230).

O *continuum* do comportamento do líder de Tannenbaum e Schmidt ilustra que é possível uma gama de comportamentos de liderança, desde o estilo centralizado no chefe (autocrático), no lado esquerdo do modelo, até o estilo centralizado no funcionário (*laissez-faire*), no lado direito do modelo.

Questão para reflexão



Reflita sobre o estilo de liderança predominante na empresa em que você trabalha. Se você exerce ou um dia vai exercer a liderança, em qual estilo de liderança descrito por Kurt Lewin você se encaixaria?

Os estudos sobre liderança apresentam vários estilos existentes nas organizações, não dependendo apenas do líder, sofrendo influência dos subordinados e da cultura organizacional, que conduzem o líder a adotar os estilos de liderança abaixo escritos, frequentemente encontrados nas organizações.

♣ **Liderança coercitiva**, que utiliza o poder de coerção para influenciar as pessoas por meio de punições, criando uma relação de dependência de comando e de obediência. Os liderados recebem ordens e devem cumpri-las, não tendo a opção de opinar, inibindo a criatividade.

♣ **Liderança controladora**, cuja filosofia básica está na falta de confiança nas pessoas e a convicção de que existe apenas um modo de fazer as coisas certas e que as pessoas são incompetentes, preguiçosas e que precisam de controle para cumprir suas tarefas. Este estilo de liderança gera morosidade, controles excessivos, prejudiciais ao desempenho da organização.

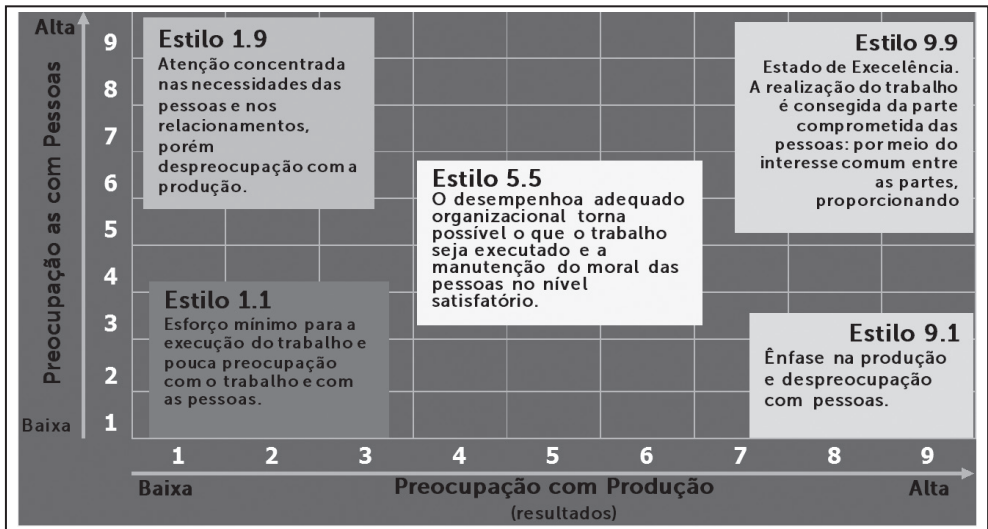
♣ **Liderança integradora** - acredita que toda pessoa, independente da posição hierárquica em que se encontra na organização, é apta para alcançar os objetivos, desde que haja condições que ajudem na assimilação e compreensão dos mesmos. Acredita que a contribuição deve ser reconhecida não apenas por recompensas materiais, mas, sobretudo, pelas recompensas psicológicas que encorajam a autoestima e incitam o desenvolvimento de seus potenciais.

♣ **Liderança orientadora** - propicia maior integração entre a equipe e influencia as pessoas por meio do conhecimento e da capacidade de criação de redes de relacionamentos informais. O líder com essas características deve tomar cuidado com o paternalismo exagerado, para não criar dependência dos liderados.

Em continuidade aos estudos dos estilos de liderança existentes, Robbins e Decenzo (2004) elucidam que os estudos sobre liderança realizados no *University of Michigan's Survey Reserch Center* tiveram como objetivo localizar as características comportamentais dos líderes que estivessem relacionadas à eficácia do desempenho. O grupo de Michigan apontou duas dimensões do comportamento de liderança, rotuladas de "**voltado para o funcionário**" e "**voltado para a produção**".

Assim nasceu o **grid gerencial**, que é uma visão bidimensional do estilo de liderança desenvolvido por Robert Blake e Jane Mouton, que propuseram um *grid* gerencial baseado nos estilos 'preocupação com as pessoas' e 'preocupação com a produção'.

Figura 3.6 | Grid Gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p. 306).

Para saber mais

Os líderes voltados para os funcionários aceitavam as diferenças individuais entre os membros. Os líderes voltados para a produção, por outro lado, tendiam a enfatizar os aspectos técnicos e de tarefas do cargo, estando preocupados principalmente com a realização das tarefas de seus grupos. Consideravam os membros do grupo como um meio para aquele fim.

As abordagens da liderança

As abordagens da liderança enfatizam que dentro de um contexto amplo não há um modelo único de liderança, mas que ela deve variar de acordo com o contexto e a situação, pois cada tipo de situação pode requerer uma abordagem diferente para atingir os objetivos organizacionais. Que tal conhecer as principais **abordagens de liderança**?

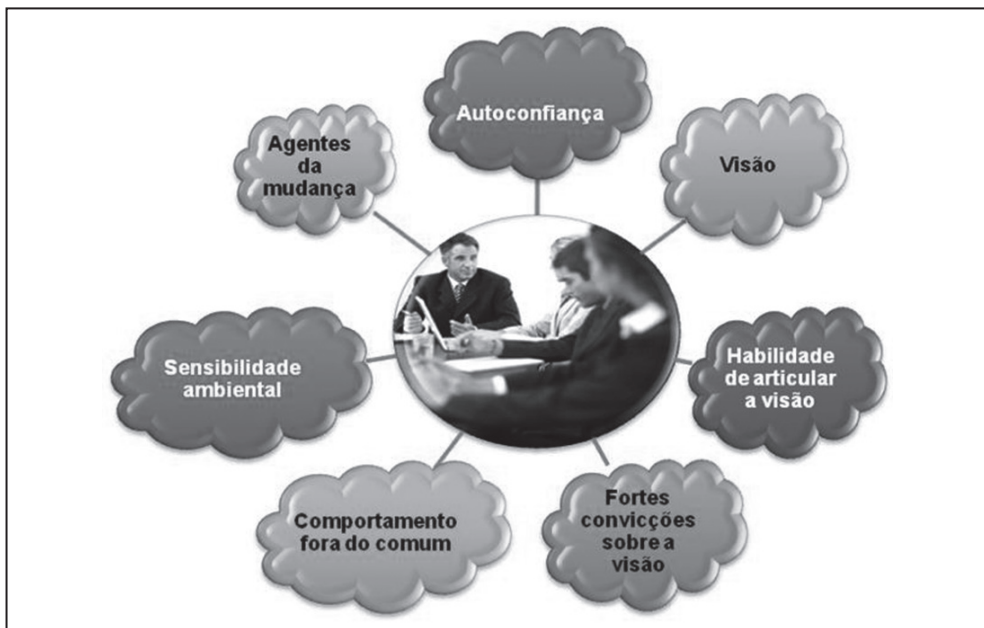
Vamos iniciar pela **Situacional** que se baseia na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos subordinados e as características da situação.

A **Transacional** é aquela baseada na autoridade, recompensa e troca entre líderes e seguidores, enquanto ambos acreditarem que isso irá beneficiá-los. O líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas.

Em contrapartida, a **Transformacional** estabelece valores e padrões e cria os meios para guiar os esforços coletivos na direção das metas. As pessoas engajam-se a fim de que tanto líderes como seguidores elevem um ao outro a níveis mais altos de motivação e moral.

Já a **Carismática** causa forte impressão nos seguidores. Com influência a partir da identificação e percepção de um modelo (estilos e traços), os líderes carismáticos afetam profundamente seus seguidores, porque os encorajam e inspiram, para que eles vejam os problemas de maneira diferente, deem o máximo de si e apresentem novas ideias.

Figura 3.7 | Principais características dos líderes carismáticos



Fonte: O autor (2014).

Por fim, temos a liderança **Visionária**, que canaliza as energias de seus seguidores em busca de uma visão comum e comunicação clara e inspiradora, criando e articulando uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente. É uma visão, não é um sonho.

A visão extrai emoções e a energia das pessoas. Quando apropriadamente articulada, a visão cria o entusiasmo que as pessoas têm pelos eventos esportivos e outras atividades nas horas de lazer, trazendo essa energia e comprometimento para o local de trabalho.

Para saber mais

Liderança é a habilidade de influenciar, agregar, persuadir e motivar as pessoas para que elas atinjam os objetivos propostos. Os estudos sobre liderança apresentam vários estilos de liderança existentes nas organizações, não dependendo apenas do líder, sofrendo influência dos subordinados e da cultura organizacional, que conduzem o líder a adotar os estilos de liderança frequentemente encontrados nas organizações.

O líder é uma referência para os seus liderados e sua atitude perante eles influencia no comportamento da equipe, mas a liderança eficaz requer boa equipe, pois não existe líder 100% com equipe 50%, uma vez que a equipe é reflexo do seu líder e o líder é influenciado pela sua equipe.

Para saber mais

A função do líder é acompanhar as mudanças e desenvolver seus liderados para enfrentarem a complexidade do cotidiano organizacional e conduzirem as organizações e as pessoas em direção ao sucesso que, sozinhas, não conseguiriam atingir.

A liderança é uma habilidade que pode e deve ser aprendida por todos. Hoje, as organizações investem no desenvolvimento dessas habilidades por meio de treinamento para os cargos de gestão, pois reconhecem que o líder é mentor de uma equipe de alto desempenho e, portanto, motivador!

Tomadas de decisão

Hoje, ao levantar, como você escolheu as roupas, o sapato e o perfume que usou? Já parou para pensar que desde que levantamos até o momento em que vamos dormir estamos constantemente decidindo sobre o que fazer?

Podemos afirmar que uma **decisão** é uma escolha entre as alternativas disponíveis.

Muitas pessoas supõem que fazer uma escolha é a principal parte da tomada de decisão, mas isso é somente uma parte.

A **tomada de decisão** é o processo para identificar problema e oportunidade e depois resolvê-los. A tomada de decisão envolve esforços tanto antes quanto após a escolha de fato. Segundo Daft (2010, p. 309), existem dois tipos de decisões:



- **Decisão programada:** Uma decisão tomada em resposta a uma situação que ocorre com frequência para permitir que as regras da decisão sejam desenvolvidas e aplicadas no futuro.
- **Decisão não programada:** Uma decisão tomada em resposta a uma situação isolada, mal definida, e, em grande parte, desestruturada, com importantes consequências para a organização.

Uma das principais diferenças entre decisões **programadas** e **não programadas** refere-se ao grau de certeza ou incerteza com que os gerentes lidam na tomada de decisão. Em um mundo perfeito, os gerentes teriam todas as informações necessárias para tomar decisões. Na realidade, entretanto, algumas coisas são impossíveis de conhecer e, desse modo, algumas decisões falharão em resolver o problema ou em atingir o resultado desejado. Os gerentes tentam obter informações sobre as alternativas que reduzirão a incerteza da decisão.

Segundo Daft (2010), enquanto as decisões programadas podem ser tomadas em situações que envolvem a certeza, muitas das situações com que os gerentes lidam todos os dias envolvem pelo menos algum grau de incerteza e requerem uma tomada de decisão não programada.

Toda situação de decisão pode ser organizada em uma escala, de acordo com a disponibilidade das informações e a possibilidade de erro. As quatro situações que comumente fazem parte da tomada de decisão vamos clarificar abaixo:

- ♣ **Certeza:** A situação na qual todas as informações que o tomador de

decisão necessita estão totalmente disponíveis.

♣ **Risco:** Uma situação na qual uma decisão possui objetivos bem estabelecidos e boas informações estão disponíveis, mas os resultados futuros associados com cada alternativa estão sujeitos à possibilidade.

♣ **Incerteza:** Situação que ocorre quando os gerentes sabem quais metas querem alcançar, mas a informação sobre as alternativas e os acontecimentos futuros é incompleta.

♣ **Ambiguidade:** Uma condição na qual as metas a serem alcançadas ou o problema a ser resolvido não estão claros, é difícil definir as alternativas e as informações sobre os resultados não estão disponíveis.

Os gestores estão a todo momento tomando decisão, independente da sua área de atuação, seja nos setores de produção, finanças, *marketing* ou gestão de pessoas. Seguindo o raciocínio de Daft (2010), existem três modelos de tomada de decisão: o modelo clássico, o modelo administrativo e o modelo político.

Quadro 3.5 | Características dos modelos de tomada de decisão

Modelo Clássico	Modelo Administrativo	Modelo Político
Metas e problemas bem definidos. Condições de certeza. Informações completas sobre as alternativas e seus resultados. Escolha racional dos indivíduos para maximizar os resultados.	Metas e problemas vagos. Condições de incerteza. Informações limitadas sobre as alternativas e seus resultados. Escolha satisfatória para resolver problema usando a intuição.	Pluralístico; metas conflitantes. Condição de incerteza e ambiguidade. Pontos de vista conflitantes; informações ambíguas. Barganha e discussão entre membros da coalizão.

Fonte: Adaptado de Daft (2010, p. 321).

A maioria das decisões organizacionais envolve muitos gerentes em busca de metas diferentes e que precisam conversar uns com os outros para compartilhar informações e alcançar um acordo. Os gerentes frequentemente se engajam na construção de coalizões para tomar decisões organizacionais complexas.

Uma pesquisa recente sobre os procedimentos na tomada de decisão descobriu que os procedimentos racionais, clássicos, estão associados com alto desempenho das organizações em ambientes estáveis.

No entanto, os procedimentos e a intuição da tomada de decisão administrativa e política têm sido associados com alto desempenho em ambientes instáveis, nos quais as decisões devem ser tomadas de maneira rápida e sob condições mais difíceis.

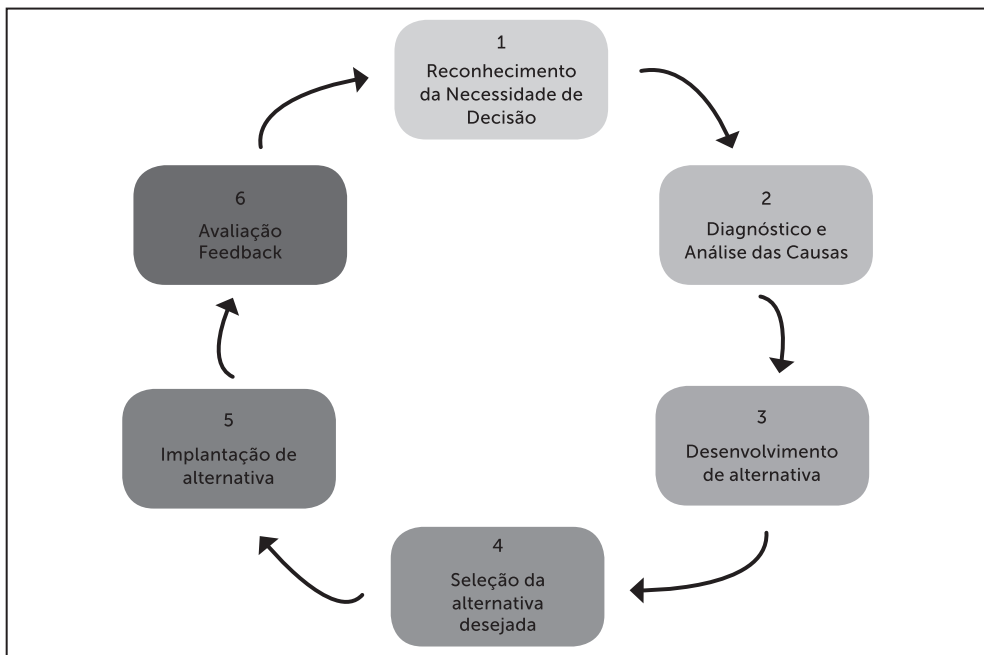


Questão para reflexão

No seu cotidiano, qual o tipo de tomada de decisão mais utilizado? Você toma decisões com base na racionalidade dos fatos ou na sua intuição? Qual a decisão mais importante que você já tomou em sua vida? Ela foi a melhor escolha?

Independentemente se a decisão é programada ou não programada, ou se o gerente optou pelo modelo clássico, administrativo ou político de tomada de decisão. De acordo com Daft (2010), seis etapas são associadas tipicamente aos processos de decisão efetiva.

Figura 3.8 | Seis etapas do processo gerencial de tomada de decisão



Fonte: O autor (2014).

1ª Etapa: Reconhecimento da Necessidade de Decisão

Os gerentes confrontam com uma exigência de decisão, seja na forma de problema, seja na forma de uma oportunidade. Um **problema** ocorre quando o que foi realizado pela organização é menor do que as metas estabelecidas. Alguns aspectos do desempenho são insatisfatórios. Uma **oportunidade** existe quando os gerentes

veem uma realização potencial que excede as meras correntes especificadas. Os gerentes enxergam a possibilidade de aprimorar o desempenho além dos níveis atuais.

2ª Etapa: Diagnóstico e Análise das Causas

Uma vez que um problema ou uma oportunidade chamam atenção do gerente, a compreensão da situação deve ser refinada. O **diagnóstico** é o passo no processo de tomada de decisão no qual os gerentes analisam os fatores causais subjacentes que estão associados com a situação de decisão. Os gerentes cometem erros, neste ponto, se saltarem diretamente para a criação de alternativas sem primeiro explorar a causa do problema mais profundamente.

Daft (2010, p. 324) destaca que Kepner e Tregoe conduziram extensos estudos sobre tomadas de decisão pelos gerentes. Eles recomendam que os gerentes perguntem uma série de questões para especificar as causas subjacentes, incluindo:

- Qual é o estado de desequilíbrio que nos afeta?
- Quando isto ocorreu?
- Onde ocorreu?
- Como ocorreu?
- A quem ocorreu?
- Qual é a urgência do problema?
- Quais os processos de interconexões dos eventos?

Tais questões ajudam a especificar o que realmente aconteceu e o porquê.

3ª Etapa: Desenvolvimento de alternativa

Uma vez que o problema ou a oportunidade tenham sido reconhecidos e analisados, os tomadores de decisão começam a considerar a tomada da ação. O próximo estágio é gerar alternativas possíveis de solução que responderão às necessidades da situação e corrigir as causas subjacentes. Estudos verificaram que limitar a busca de alternativas é a causa principal do fracasso da decisão nas organizações.

Para uma decisão programada, alternativas viáveis são fáceis de identificar e, de fato, estão, muitas vezes, disponíveis prontamente dentro das regras e dos procedimentos da organização. As decisões não são programadas, no entanto exigem o desenvolvimento de novos cursos de ação que satisfaçam as necessidades da organização. Para decisões tomadas sob condições de **alta incerteza**, os gerentes podem desenvolver somente uma ou duas soluções aceitáveis que

possam ser satisfatórias para lidar com o problema.

4ª Etapa: Seleção da alternativa desejada

A decisão de escolha é a seleção da mais promissora das várias alternativas de cursos de ação. A **melhor alternativa** é aquela cuja solução melhor se ajusta às metas globais da organização e alcança os resultados desejados com menos recursos. O gerente tenta selecionar a alternativa com o menor risco e incerteza. Como algum risco é inerente à maioria das decisões não programadas, os gerentes tentam avaliar perspectivas de sucesso. Sob condições de incerteza, podem basear-se em sua intuição e experiência para estimar se um dado curso de ação é provável de ser bem-sucedido. Buscar as escolhas em metas globais e valores pode também conduzir à seleção eficaz de alternativas.

Para saber mais

A escolha entre alternativas também depende dos fatores de personalidade e do desejo de aceitar o risco e a incerteza dos gerentes. Por exemplo, a propensão ao risco é o desejo de assumir riscos diante da oportunidade de ganhar um aumento no pagamento. O nível de risco que um gerente se dispõe a aceitar influenciará a análise de custos e benefícios a serem derivados de qualquer decisão.

5ª Etapa: Implantação de alternativa

O estágio da **implantação** envolve o uso de habilidades gerenciais, administrativas e persuasivas para assegurar que a alternativa escolhida seja executada. O sucesso final da alternativa escolhida depende de sua viabilidade de ser traduzida em ação.

Algumas vezes, uma alternativa nunca se tornará realidade porque faltam aos gerentes recursos ou energia necessários para fazer com que as coisas aconteçam. A implantação pode exigir discussão com as pessoas pela decisão. Habilidade de comunicação, motivação e liderança precisam ser usadas para ver se a decisão foi executada, pois o sucesso da implantação faz com que os funcionários passem a ficar mais comprometidos com a ação positiva do gestor.

6ª Etapa: Avaliação *Feedback*

No estágio de avaliação do processo de decisão, os tomadores de decisão colhem informações que lhes dizem quão bem a decisão foi implantada e se foi eficaz na execução das metas. O *feedback* é importante, porque a tomada de

decisão é um processo contínuo, que nunca termina.

O **feedback** fornece aos tomadores de decisão informações que podem precipitar um novo ciclo de decisões. A decisão pode falhar, gerando, assim, uma nova análise do problema, avaliação das alternativas e seleção de uma nova alternativa. Muitos dos grandes problemas são resolvidos tentando-se várias alternativas sequenciais, cada uma fornecendo melhorias. Assim, o **feedback** é a parte do monitoramento que avalia se uma nova decisão deve ser tomada.

Temos que ter em mente que o processo decisório em uma organização deve levar em consideração não apenas os processos e a lucratividade, mas também as pessoas que nela trabalham, pois elas são o patamar de sustentação organizacional, sem elas não existiria a organização!

O papel do líder na prevenção de acidentes

Promover um ambiente de trabalho seguro é uma obrigação legal das empresas, mas este não é o único motivo que as levam a se preocupar com isto, pois as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos econômicos, e se elas não estiverem (ou se sentirem) seguras, certamente encontrarão maiores dificuldades de desempenhar suas funções adequadamente. As condições de higiene e segurança nos ambientes de trabalho são assunto sério. Existem normas regulamentadas pelo Ministério do Trabalho que devem ser aplicadas nas organizações, independente da atividade desempenhada e número de funcionários.

O não cumprimento destas normas implica em responsabilização civil e penal das empresas, e esta é a função do líder: atuar no monitoramento e orientação dos empregados, visando preservar a saúde física e psicológica do empregado. Porém, é importante esclarecer que todos os empregados, em quaisquer níveis da organização, têm suas responsabilidades com esta prevenção, pois somente através da participação de todos é que se atingirá o ambiente ideal de trabalho e com menor índice de risco.

O líder deve atuar no cumprimento das Normas Regulamentadoras, tais como:

- a) Cuidar da manutenção de máquinas e equipamentos (NR 12).
- b) Adquirir móveis ergonômicos (NR 17).
- c) Atuar em parceria com a área de saúde na realização dos exames periódicos dos funcionários, através dos PCMSO - Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional (NR 07).
- d) Interagir com a CIPA para sanar as pendências apontadas nas reuniões (NR 05).

e) Monitorar a utilização dos EPI's – Equipamentos de proteção individual, pelos empregados, advertindo-os quando da não utilização (NR 06).

f) Mapear os riscos ambientais implementando ações corretivas ao PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (NR 09).

g) Treinar pessoas para eventuais situações de incêndio (NR 23).

Sabemos que a **condição insegura** de trabalho decorre das deficiências, defeitos e irregularidades técnicas que constituem riscos para a integridade física e para a saúde do trabalhador; assim, cabe ao líder minimizar estas condições inseguras atuando na causa e resolução do problema, em parceria com as áreas envolvidas.

Mas qual é o papel do líder na prevenção de acidentes?

O **papel do líder** é treinar, desenvolver, conduzir, guiar, inspirar, servir de exemplo aos seus liderados. E quando falamos em segurança no trabalho esse papel não é diferente, ao contrário, torna-se maior ainda sua responsabilidade, afinal, pessoas com saúde física e mental são mais felizes e, conseqüentemente, produzem mais.

Imagine que você, como Tecnólogo em Segurança no Trabalho, se preocupa com a saúde e segurança de seus colegas de trabalho, mas nem todos agem da mesma maneira. A diretoria da empresa disponibiliza todos os equipamentos de segurança necessários. O gerente direto da sua equipe cobra exaustivamente que eles sejam utilizados, porém alguns de seus colegas só usam quando o gestor está por perto, pois acham que são desconfortáveis. Você sempre fala e argumenta sobre a importância da utilização dos equipamentos, como as máscaras e luvas, afinal trabalham com produtos químicos, mas não é levado a sério por alguns. Então acontece um acidente. Um colega se intoxica ao manusear um dos produtos químicos.



Questão para reflexão

A segurança no local de trabalho é apenas assunto da direção da empresa? Você delataria ao gestor sobre o comportamento dos colegas que se recusavam a utilizar os equipamentos?

Segundo Scaramuzza (2009), no cenário em que se desenvolve o processo de liderança, encontramos turbulências, incertezas e contradições; muitos desses fatores são provocados por alguns paradoxos com que o líder deve conviver. As habilidades mais discutidas por diversos autores sobre o líder do futuro são, entre outras: ser visionário, utilizar linguagem diferenciada para atingir necessidades e

ser coerente com palavras e ações.

Devemos lembrar que a **liderança** é uma habilidade que pode ser aprendida por todos, por isso as organizações investem maciçamente em treinamentos para os ocupantes dos cargos de chefia, pois reconhecem que o líder é o elo principal de uma equipe de alto desempenho.

Portanto, o líder eficaz deve ser consciente sobre a responsabilidade que possui em relação aos seus liderados, e por isso deve estar em constante busca pelo seu autodesenvolvimento, reconhecendo que o ser humano é um "produto" inacabado, e é possível aprender sempre!

Finalizamos os estudos da Seção 2 da Unidade 3 e, para testar seu aprendizado, proponho a resolução das questões abaixo:

Atividades de aprendizagem



1. Capistrano Soares é o mestre de obras da construtora Sonho Dourado Empreendimentos Imobiliários e atualmente coordena um grupo de 120 operários. Para ele, o poder provém do controle sobre punições eventuais de comportamentos indesejáveis, utilizando esse tipo de poder para comandar os operários. Assinale a alternativa que corresponde ao tipo de poder utilizado por Capistrano.

- a) Poder legítimo.
- b) Poder sobre recompensa.
- c) Poder de coerção.
- d) Poder de referência.
- e) Poder de competência.

2) Guilherme de Oliveira é um jovem executivo de 28 anos, que assumiu há cinco meses a direção da filial de uma empresa renomada multinacional no segmento de petróleo e derivados. Sua aparência pessoal é impecável, tendo conquistado a admiração e respeito de seus subordinados pela sua energia e postura ética. Conforme estudado na Teoria dos Traços, esses fatores da personalidade do líder estão ligados aos:

- a) Traços intelectuais.
- b) Traços sociais.
- c) Traços relacionados com a tarefa.
- d) Traços físicos.
- e) Traços profissionais.

Seção 3

A motivação como ferramenta de prevenção

Nessa seção vamos clarificar o que é motivação e apresentar as principais teorias motivacionais e seu reflexo no cotidiano organizacional. Compreender os fatores que influenciam as pessoas é uma estratégia de competitividade das organizações contemporâneas, entendendo que os indivíduos são diferentes e, desta forma, motivam-se de acordo com seus anseios e necessidades.

3.1 Motivação

A palavra motivação (motivo + ação) é originária do latim *Motivum*, que significa por-se em movimento. São os estímulos ou motivos que nos levam a determinado comportamento ou ação. É a “mola propulsora” para o sucesso de qualquer atividade que estivermos fazendo ou desenvolvendo. Não existe fórmula universal para a motivação, pois ela é intrínseca, ou seja, está dentro de nós.

Motivação é uma força que nos impulsiona na direção de alguma coisa, não é por estar motivado que se faz a escolha certa, é por fazer as escolhas certas que as pessoas se motivam. Inicialmente, elas recebem estímulos - negativos ou positivos - que as impulsionam para a tomada de decisão. Exemplo: você é destacado para realizar uma atividade que por algum motivo não lhe agrada e a princípio sente-se desmotivado para executá-la, mas mesmo assim esforça-se para realizá-la. No decorrer da execução, você é elogiado pelo seu empenho, fazendo desaparecer o desagrado inicial, transformando a atividade em algo prazeroso.

Reforçando este pensamento, Robbins (2005) afirma que a motivação é a vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionadas pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Desta forma, a palavra motivação é usada com diferentes significados. Indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. Ela é a energia ou força que movimenta.

De acordo com Vergara (2000, p. 41-42), “a motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo

permanente da vida, [...] é, absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”. Tais necessidades variam de acordo com cada indivíduo (dinheiro, aceitação do grupo, *status*, poder), pois o ser humano é complexo, transformando as organizações num celeiro de diferenças individuais, que poderão contribuir para o sucesso da empresa.

Maximiano (2006, p. 179) afirma que “motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”, ela é a força, movimenta o comportamento, que apresenta três propriedades:



- **Direção:** o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento.
- **Intensidade:** magnitude da motivação.
- **Permanência:** duração da motivação (MAXIMIANO, 2006, p. 177).

As pessoas podem estar ou não motivadas para atividades diferentes ao mesmo tempo, variando inclusive a intensidade e permanência desta motivação. A pessoa pode estar motivada para praticar esportes, mas não está motivada para competir na modalidade que pratica. Outro exemplo citado por Maximiano (2006, p. 178): “uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar e vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a ter sempre disposição para tudo.”

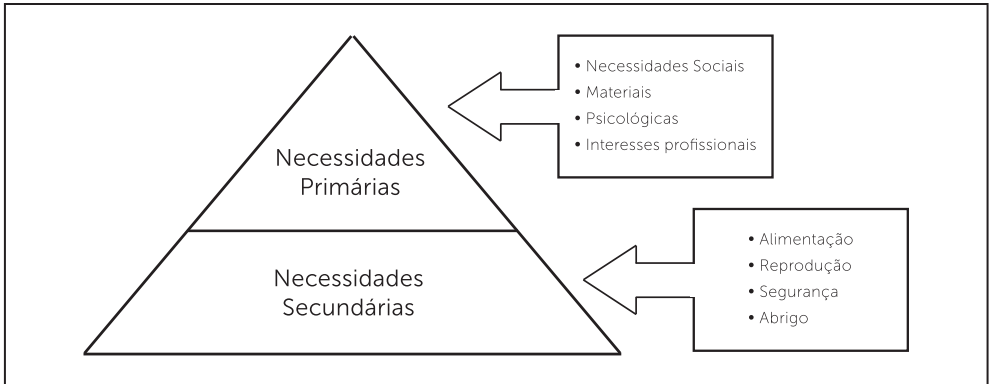
No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também se motivam para atividades ou atos que vão em direção oposta à desejada pela empresa, como greves, sabotagens, roubo, entre outros, ocasionando muitas vezes em demissão do indivíduo. Por isso, o estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse entre administração e pesquisadores, dada a importância de entender e, se possível, dominar as causas ou os fatores responsáveis pela motivação.

Teorias Motivacionais

A motivação é resultante das necessidades, dos desejos ou aspirações das pessoas em atingir seus objetivos (materiais ou psicológicos). A motivação, ou comportamento motivado, em termos simplificados, se torna estimulado ou motivado por meio de

necessidades internas ou externas que podem ser a nível fisiológico ou psicológico, denominadas necessidades básicas ou primárias: são necessidades de satisfazer a fome, a sede, o sexo, o sono, a proteção do corpo contra o calor ou frio etc.; e necessidades secundárias: são as de fundo social ou psicológico (psicossocial).

Figura 3.9 | Necessidades humanas



Fonte: O autor (2014).

As teorias motivacionais, que explicam o desempenho das pessoas no trabalho, se dividem em dois grupos: Teorias de Processo – que procuram explicar como funciona a motivação, e as Teorias de Conteúdo – que procuram explicar os fatores que motivam as pessoas.

Figura 3.10 | Teorias de conteúdo x Teorias de processo

TEORIAS MOTIVACIONAIS	
CONTEÚDO	PROCESSO
Teoria da hierarquia das Necessidades (Maslow)	Teoria da expectativa
Teoria dos dois fatores (Herzberg)	Teoria da equidade
Teoria ERG ou ERC (Alderfer)	Teoria da fixação de metas
Teoria das Necessidades (McClelland)	Teoria do Reforço

Fonte: O autor (2014).

As teorias de conteúdo buscam explicar quais motivos ou estímulos atuam sobre as pessoas para causar seu comportamento. Maximiano (2006) aponta quatro hipóteses convencionais sobre a motivação humana:

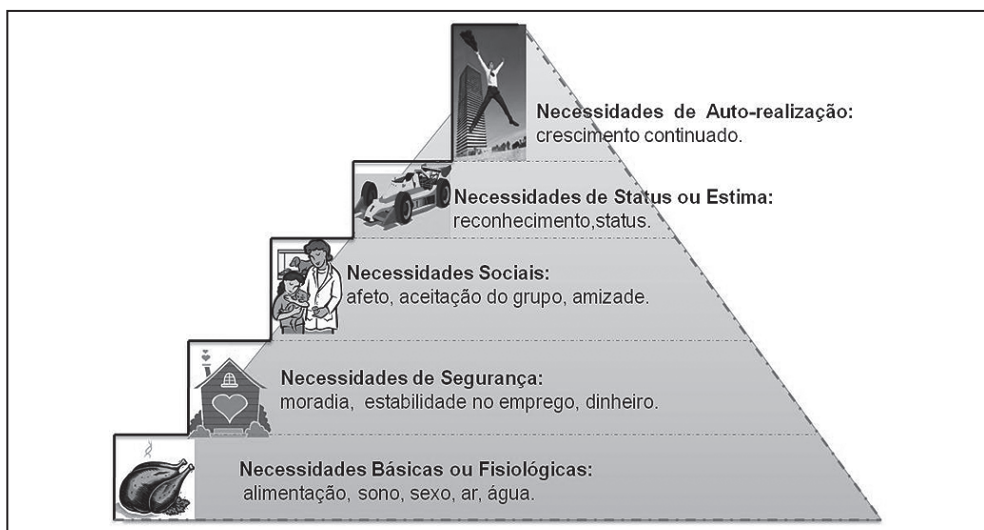
1. Homem econômico-racional: a motivação encontra-se na perspectiva do ganho, o motivo importante é possuir bens materiais.
2. Homem social: a motivação é o grupo, os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação pelos colegas e pelo grupo.
3. Homem autorrealizador: a motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima.
4. Homem complexo: a motivação não tem causa única. Diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.

Cada uma dessas hipóteses busca esclarecer que tipo de recompensa - ou felicidade - as pessoas almejam. O mecanismo que torna as recompensas mais ou menos atraentes é complexo, porque depende de muitos fatores. Dentre os mais importantes, encontram-se as necessidades humanas.

Teoria das necessidades de Maslow

Abraham Maslow é o autor da mais conhecida teoria sobre a motivação, cujo enfoque principal baseia-se nas necessidades humanas hierarquizadas.

Figura 3.11 | Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Adaptado de Oliveira (2009).

De acordo com essa teoria, as necessidades são apresentadas em cinco divisões e dá-se a prioridade da base para o topo conforme as necessidades são satisfeitas. Maslow hierarquiza essas necessidades em:

- Necessidades básicas ou fisiológicas: é a necessidade relacionada à sobrevivência (sono, alimentação, sexo).
- Segurança: é a necessidade de proteção e segurança contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: é a necessidade social de estar com outras pessoas, inclui afeição, aceitação e amizade e a sensação de pertencer a um grupo.
- Estima ou *Status*: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção.
- Autorrealização: intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento, contribuindo para o crescimento da organização, da sociedade e do país.

Maslow (apud MAXIMIANO, 2006) afirmava que a primeira necessidade a se manifestar no homem eram as necessidades fisiológicas de cunho orgânico, tais como alimentação, sono, sexo, exercício, entre outras, que, necessariamente, para ele devem ser atendidas antes que a próxima necessidade se manifeste, e sempre que essa necessidade é atendida, a motivação diminui ou torna-se nula. Ressaltava que, quanto mais elevado é o nível da necessidade, mais saudável a pessoa se torna.

Embora praticamente nenhuma necessidade seja totalmente atendida, à medida que cada uma dessas necessidades vai sendo substancialmente atendida, a próxima torna-se dominante. Nesses conceitos, não importa o quanto satisfeita a pessoa esteja, pois ela quererá sempre mais. Porém, como o homem é um ser complexo, outro fator relevante desta teoria é que uma determinada necessidade poderá ser predominante sobre as demais em função de fatores internos decorrentes da influência recebida do meio onde está inserido.

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria nas diferentes necessidades humanas, Frederick Herzberg alicerça sua teoria de que a motivação é resultado do ambiente de trabalho e do trabalho em si, conforme o Quadro 3.6.

Quadro 3.6 | Fatores motivacionais de Herzberg

Fatores Higiênicos ou Extrínsecos	Fatores Motivacionais ou Intrínsecos
Políticas e diretrizes da organização	Valor das tarefas realizadas
Estilo de supervisão	Realização profissional
Condições de trabalho adequadas	Exercício da responsabilidade
Relacionamento com os colegas	Reconhecimento dos resultados
Salário	Orgulho da profissão
Segurança no cargo	Oportunidades de crescimento

Fonte: O autor (2014).

Os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente de trabalho e incluem salário, supervisão, benefícios, conforto, segurança e a relação com os colegas de trabalho.

Quanto aos fatores motivacionais, envolvem os aspectos de realização pessoal, que estão diretamente ligados ao trabalho em si e incluem o reconhecimento profissional, o aumento do conhecimento, a responsabilidade e a realização pessoal.

Ele afirma que os fatores higiênicos ou extrínsecos influenciam a satisfação com as condições de trabalho, pois quando as relações com os gestores, supervisores e colegas são positivas, mais higiênico será o ambiente e, concomitantemente, a percepção de um salário aumentará a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho, ou seja, “o ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho” (MAXIMIANO, 2006, p. 189).

A teoria dos dois fatores afirma que a satisfação e a insatisfação são polos do mesmo *continuum*, e segundo Herzberg (apud MAXIMIANO, 2006, p. 190), “o oposto de satisfação não é insatisfação, mas não satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação”.

A teoria de Herzberg complementa a teoria das necessidades de Maslow, e afirma que os fatores higiênicos encontram-se na base da pirâmide e satisfazem as necessidades básicas do indivíduo. Já os fatores motivacionais atendem às necessidades que se encontram no topo da pirâmide, como a necessidade de autorrealização (Figura 3.12). Assim, quanto mais se desce na hierarquia das necessidades de Maslow, mais relevantes se tornam os fatores higiênicos.

De acordo com as pesquisas de Herzberg, as pessoas encontram-se mais satisfeitas com os fatores intrínsecos - que envolvem o trabalho em si e seus valores

pessoais sobre a profissão-, do que os valores extrínsecos - que estão normalmente relacionados com o ambiente de trabalho e a relação existente com este ambiente, principalmente quando suas tarefas estão correlacionadas aos seus objetivos.

Porém, faz-se necessário que o trabalhador tenha a percepção da utilização plena de suas habilidades e aptidões, pois é o trabalho em si e o seu conteúdo os fatores responsáveis pela motivação para o trabalho.

Teoria ERG

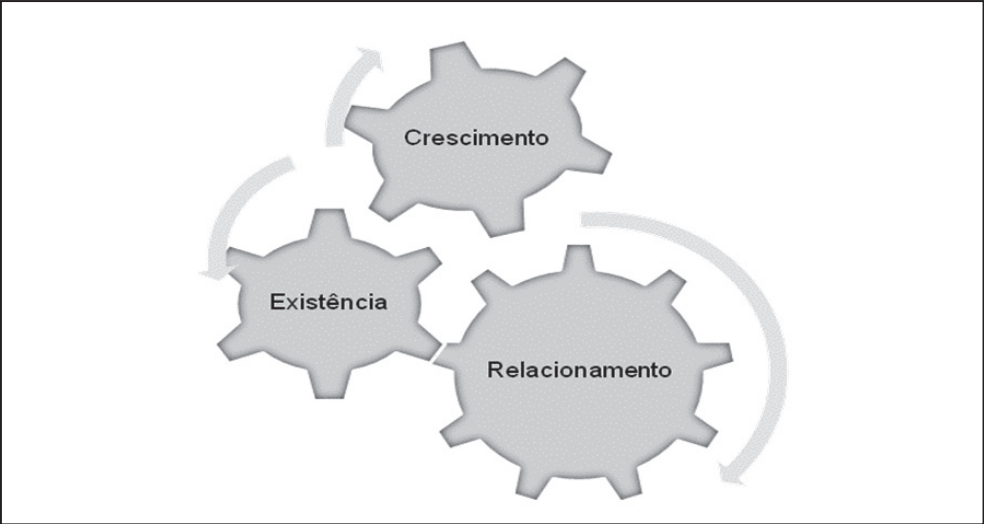
A teoria ERG, ou também conhecida por ERC, foi criada por Clayton Alderfer, sendo uma versão revista da teoria de Maslow, na tentativa de corrigir algumas deficiências. De acordo com Spector (2006), Alderfer divide as necessidades em três grupos principais:

- 
- a) Existence—existência: compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, de Maslow (água, comida, sono);
 - b) Relatedness—relacionamento: compreende as necessidades de relação pessoais significativas e as necessidades de estima, de Maslow (família, amigos, grupo de trabalho);
 - c) Growth—crescimento: compreende a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e autorrealização.

Ao contrário de Maslow, Alderfer acredita que a satisfação das necessidades não é sequencial, mas simultânea. Dois princípios formam a base da teoria ERG:

- 
1. Mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo.
 2. Se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer a uma ordem inferior (MAXIMIANO, 2006, p. 186).

Figura 3.12 | O *continuum* da teoria ERG de Alderfer



Fonte: O autor (2014).

A teoria de Alderfer não revoga a teoria de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento à hierarquia das necessidades, ao considerar que elas são dispostas de forma contínua de acordo com quanto elas são tangíveis. Spector (2006) explica que, de acordo com a teoria ERG, quando uma necessidade é satisfeita, o indivíduo sente um desejo menor por ela, aumentando sua necessidade por outra menos tangível.

A teoria de motivos humanos de McClelland

Outra teoria que se baseia na ideia das necessidades foi proposta por David McClelland. Segundo Maximiano (2006), ele identificou e estudou três necessidades específicas, que se encaixam nas propostas por Maslow, ou a elas acrescentam-se, conforme o Quadro 3.7.

Quadro 3.7 - As três necessidades estudadas por McClelland

CONCEITO	SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
Necessidade de realização (<i>achievement</i>)	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de filiação (<i>affiliation</i>)	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidade de poder (<i>power</i>)	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2006).

Em seu estudo, McClelland (apud MAXIMIANO 2006) afirma que existem certas necessidades que são aprendidas e adquiridas socialmente, através da interação com o meio ambiente. Ele considera três motivos:

- ♣ **Necessidade de realização (nAch)**, escolhem metas que são desafiadoras, porém viáveis; não se arriscam demasiadamente, preferindo as situações cujos resultados podem controlar.

- ♣ **Necessidade de afiliação (nAff)**, valorizam as relações humanas. Não se preocupam tanto com as realizações e preferem atividades que proporcionem muitos contatos com outras pessoas.

- ♣ **Necessidade de poder (nPow)**, visam cargos que tenham poder e procuram também influenciar outras pessoas e seu ambiente.

As três necessidades estudadas por McClelland (apud MAXIMIANO, 2005, p. 290) "dão mais importância à realização da meta que às possíveis recompensas; precisam de *feedback* específico sobre seu desempenho e dedicam tempo a pensar sobre realização de alto nível".

Essas necessidades afetam o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. Cada pessoa possui esses motivos em graus variados, entretanto, uma das necessidades tenderá a ser mais característica num indivíduo do que as demais.

Teoria do reforço

A teoria do reforço (SKINNER) enfatiza que o comportamento humano é determinado e mantido pelo ambiente. As consequências de um comportamento afetam as ações futuras num processo de aprendizado cíclico. Um dado comportamento, se reforçado numa dada situação (consequência positiva), tem probabilidade de vir a ser emitido novamente numa situação similar. Assim, é possível alterar um comportamento alterando as suas consequências. Acredita-se que seja mais eficaz recompensar um comportamento desejado (consequências positivas) do que punir o comportamento indesejado (consequências negativas ou punitivas).

A teoria do reforço é denominada de *abordagem comportamentalista*, pois alega que o reforço condiciona o comportamento. Robbins (2005, p. 352) descreve que a teoria do reforço "ignora o estado interior do indivíduo e se concentra exclusivamente naquilo que acontece a uma pessoa quando ela pratica alguma ação". O comportamento é decorrente do estímulo recebido do ambiente externo, assim, de certa forma, ela não é considerada uma teoria de motivação.

Elas parte do princípio de que as recompensas influenciam positivamente no desempenho das pessoas, já a falta delas diminui a probabilidade de um

comportamento ativo. Na visão de Spector (2006, p. 203), “as recompensas são contingentes na ocorrência de um comportamento em particular. No contexto do trabalho, isso quer dizer que os comportamentos relevantes para o desempenho aumentarão em frequência, se forem recompensados.”

Em síntese, esta teoria ressalta que as recompensas, sejam elas tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), reforçam o desempenho do indivíduo, levando-o ao aumento da produtividade individual e da satisfação com a organização. Mas conforme Spector (2006), os programas de recompensas podem representar uma forma antiética de manipulação de comportamentos.

Teoria da expectativa

A teoria da expectativa (*expectancy theory*) foi desenvolvida por Victor Vroom, ressaltando que o desejo de uma pessoa produzir depende dos seus objetivos particulares e da sua percepção do valor relativo de seu desempenho como um meio de atingir esses objetivos. Procura explicar o comportamento em termos de metas individuais e as expectativas de se alcançar essas metas, ou seja, o indivíduo se motivará para o trabalho quando supuser que seu esforço resultará em uma avaliação de desempenho positiva, que desencadeará recompensas organizacionais (aumento salarial, gratificações ou promoções), que satisfarão seus objetivos pessoais.

A teoria da expectativa é uma das teorias motivacionais mais aceitas, pois afirma que o comportamento depende da expectativa do indivíduo de que seu desempenho será acompanhado e lhe trará resultados positivos. Concentra-se em três relações:



- a) **Relação esforço-desempenho.** A probabilidade percebida pelo indivíduo de que o dispêndio de determinada quantidade de esforço resultará em desempenho.
- b) **Relação desempenho-recompensa.** O grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho resultará na consecução de um resultado desejado.
- c) **Relação recompensas-metas pessoais.** O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais e a atratividade dessas recompensas potenciais para o indivíduo (ROBBINS, 2005, p. 355, grifos do autor).

Figura 3.13 – A motivação de acordo com a teoria da expectativa de Victor Vroom



Fonte: O autor (2014).

A teoria da expectativa aponta para o fato de que, para se esforçarem, os empregados precisam acreditar que seus esforços resultarão em avaliação de desempenho favorável, contribuindo para recompensas organizacionais que lhes proporcionarão o atingimento das metas individuais de acordo com cada indivíduo.

Vroom, em sua teoria, auxilia no entendimento de que os indivíduos não são motivados pelos seus cargos, executando apenas o mínimo necessário para não perdê-los.

Dessa forma, a teoria da expectativa supõe que os indivíduos podem determinar quais resultados preferem e fazer estimativas realistas das chances de consegui-los. Muitos autores se referem a ela como teoria da expectativa-preferência. Essa teoria enfatiza a necessidade que as organizações têm de relacionar as recompensas diretamente ao desempenho e de garantir que as recompensas dadas são as merecidas e desejadas por seus receptores.

Portanto, seu princípio básico afirma que as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que elas almejam; caso contrário, não se sentirão motivadas a adotar esse comportamento.

Teoria da equidade

A Teoria da Equidade, ou teoria do equilíbrio (ADAMS, 1965), baseia-se na premissa de que os indivíduos creem que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos, pois se duas pessoas realizam o mesmo esforço, devem receber a mesma recompensa, havendo igualdade e justiça entre todos. Esta teoria pressupõe que os indivíduos comparam seus resultados com os de

outros e reagem de forma a eliminar injustiças.

Adams (1965, apud SPECTOR, 2006, p. 209) afirma que “os funcionários que se encontram em situação de desigualdade experimentam uma insatisfação e tensão emocional que eles procurarão reduzir”. Ele complementa enfatizando que desigualdade é um *estado psicológico* que surge nas pessoas quando comparam seus resultados aos de outras pessoas (amigos, vizinhos, colegas de trabalho, parentes, entre outros).

Para as pessoas, o resultado é composto das recompensas ou valorizações pessoais que o funcionário conquista trabalhando para uma empresa, já a contribuição refere-se a todas as “doações” feitas por ele à organização.

Desta forma, existem quatro possíveis comparações que os indivíduos utilizam para determinar a equidade:



- a) Igual-interno: as experiências de um funcionário em uma posição parecida dentro de sua organização;
- b) Igual-externo: as experiências de uma outra pessoa externa à sua organização em uma situação ou posição parecida.
- c) Outro-interno: outro indivíduo ou grupo de indivíduos dentro da organização.
- d) Outro-externo: outro indivíduo ou grupo de indivíduos fora da organização (ROBBINS, 2005, p. 353, grifos do autor).

A teoria da equidade argumenta que os indivíduos não se preocupam apenas com os seus lauréis, mas com a relação existente entre as suas recompensas e as recebidas pelos demais. A percepção da falta de equidade pode produzir uma combinação de seis tipos de comportamento, de acordo com Maximiano (2005):



1. Alteração no esforço exercido: o indivíduo deixa de se esforçar ou de ser pontual, por acreditar que não produz a recompensa esperada.
2. Alteração nos resultados produzidos: pode aumentar a quantidade de peças produzidas ou

clientes atendidos, mas diminuir a qualidade;

3. Distorção da autopercepção: a pessoa pensa que está trabalhando mais do que devia ou que fez a escolha errada de carreira;

4. Distorção da percepção de outros: acredita que um colega tem um cargo indesejável, ou que não requer tantas qualificações como o seu;

5. Escolha de outra referência: sente-se inferiorizado comparando-se com colega que se tornou presidente, e procura pensar em um colega em situação inferior;

6. Abandono da situação presente: O indivíduo deixa o emprego ou a profissão.

O princípio básico da teoria da equidade institui que as pessoas estabelecem comparações entre seus esforços e recompensas com os esforços e recompensas obtidos pelos outros, especialmente quando há algum tipo de proximidade. Apesar dos estudos concentrarem-se no âmbito da remuneração, os funcionários têm asseverado outras recompensas, tais como: cargos, títulos, status, posição social, demonstrando assim que as organizações devem se preocupar não somente com a igualdade salarial entre os cargos, mas também com o tratamento igualitário entre as pessoas que compõem a organização.

Teoria da fixação de metas

A Teoria da fixação de metas ou Teoria do estabelecimento de metas, de Locke e Lathan (1984), parte do princípio de que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos, e tem sido a teoria de motivação mais útil para psicólogos organizacionais.

De acordo com a teoria de fixação de metas, **meta é aquilo que uma pessoa conscientemente deseja obter**. As metas podem ser específicas (aumentar em 10% as vendas do produto X em relação ao mês anterior), como podem ser genéricas (aumentar as vendas em relação ao mês anterior).

Para Robbins (2005, p. 351, grifo), é uma abordagem cognitiva, enfatizando que os objetivos do ser humano governam seus atos, e garante que as metas específicas e complexas elevam o desempenho, principalmente quando acompanhadas de

feedback. Complementa assegurando que “as metas específicas difíceis produzem grau mais elevado de resultados que metas genéricas do tipo *faça o seu melhor*”.

A teoria da fixação de metas garante que as pessoas se dedicarão na execução de seu trabalho se seus objetivos e metas forem previamente estabelecidos. Apesar das pessoas nem sempre atingirem seus objetivos, quanto mais desafiante for a meta, melhor será o desempenho, até que as pessoas atinjam o máximo de seu desempenho. Por isso, as metas e objetivos generalistas/vagos podem levar os indivíduos a não distinguirem quando estarão dando *o melhor de si*.

Portanto, as organizações devem preocupar-se com a distribuição de metas mensuráveis, desafiadoras, porém atingíveis, que funcionarão como molas propulsoras na motivação dos empregados em superar seus limites e metas.

O estresse: a doença do século

Vivemos em um ambiente altamente estressante, com a correria do dia a dia, das cobranças de metas e objetivos profissionais a serem atingidos, entre tantos outros fatores.

O estresse pode ser definido como uma situação psicológica ou física que pressiona as pessoas de tal forma que esta situação gera uma grande tensão. De acordo com Robbins (2005, p. 339),



O estresse não é necessariamente ruim. Embora seja discutido dentro de um contexto negativo, também tem o seu lado positivo. Ele deve ser visto como uma oportunidade, quando oferece um potencial de ganho. Considere, por exemplo, o desempenho superior demonstrado por um atleta ou um ator quando exposto a uma situação “limite”. Essas pessoas geralmente utilizam o estresse para darem o máximo de si. Da mesma forma, muitos profissionais veem as pressões do excesso de carga de trabalho e do cumprimento de prazos como um desafio positivo, que melhora a qualidade de seu trabalho e aumenta a sua satisfação profissional.

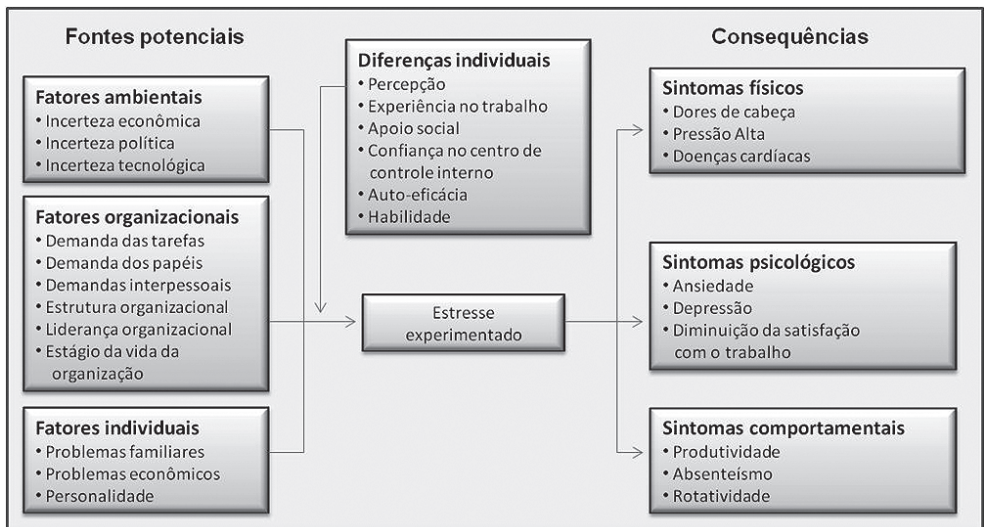
Ainda sob a ótica de Robbins (2005), duas condições são necessárias para que o estresse potencial se torne real. É preciso haver incerteza em relação ao resultado, e este deve ser importante. Independentemente das condições, o estresse só acontece quando existe **incerteza** ou **dúvida** a respeito de a oportunidade ser aproveitada, as limitações serem superadas ou a perda ser evitada.

Para saber mais

O que causa o estresse? Quais são as suas consequências para os funcionários, individualmente? Por que determinadas condições criam estresse para algumas pessoas e parecem não ter nenhum efeito sobre outras?

Assim, o estresse é maior para as pessoas que não conseguem saber se vão perder ou ganhar, e menor para aqueles que têm certeza da perda ou ganho. Quando uma pessoa passa por uma situação de estresse, seus sintomas podem ser físicos, psicológicos ou comportamentais.

Figura 3.14 – Modelo de Estresse



Fonte: Os autores

O modelo acima identifica três conjuntos de fatores – ambientais, organizacionais

e individuais – que agem como fontes *potenciais* de estresse. Se o estresse vai se *concretizar* ou não, dependerá de diferenças individuais, como experiência no trabalho e personalidade.

Ainda segundo Robbins (2005), um fato que costuma ser menosprezado é que os fatores de estresse são um **fenômeno cumulativo**. O estresse se intensifica. Cada fator novo e persistente faz crescer o nível de estresse do indivíduo. Desta forma, um determinado fator pode ser de pouca importância quando observado isoladamente, mas pode se tornar “a gota d’água” quando somado a um nível de estresse já alto. Para avaliar o nível real de estresse enfrentado por alguém, temos de somar os fatores de **oportunidade**, de **limitação** e de **demandas**.



A existência do estresse no trabalho não é, por si só, um fator que implica redução do desempenho. As evidências indicam que o estresse pode exercer uma influência positiva ou negativa sobre o desempenho dos funcionários. Para muitas pessoas, um nível baixo ou moderado de estresse pode capacitá-las a trabalhar melhor, aumentar a intensidade de seu trabalho, a sua atenção e a sua capacidade de reagir (ROBBINS, 2005, p. 446).

Assim, um alto nível de estresse, ou mesmo um nível moderado que seja constante e duradouro, pode levar a uma queda do desempenho. O impacto do estresse sobre a satisfação no trabalho é bem mais direto. As tensões relacionadas ao trabalho tendem a reduzir a satisfação geral do funcionário. Mesmo quando um nível de baixo a moderado de estresse pode melhorar o desempenho, os funcionários o consideram desagradável.

Com relação ao estresse, observamos que existem aspectos individuais, ambientais e organizacionais que interferem nele. O estresse é cumulativo e pode levar a distúrbios psicológicos, como Síndrome de Burnout e Síndrome do estresse pós-traumático, ambos extremamente prejudiciais à saúde mental dos indivíduos.

Para saber mais

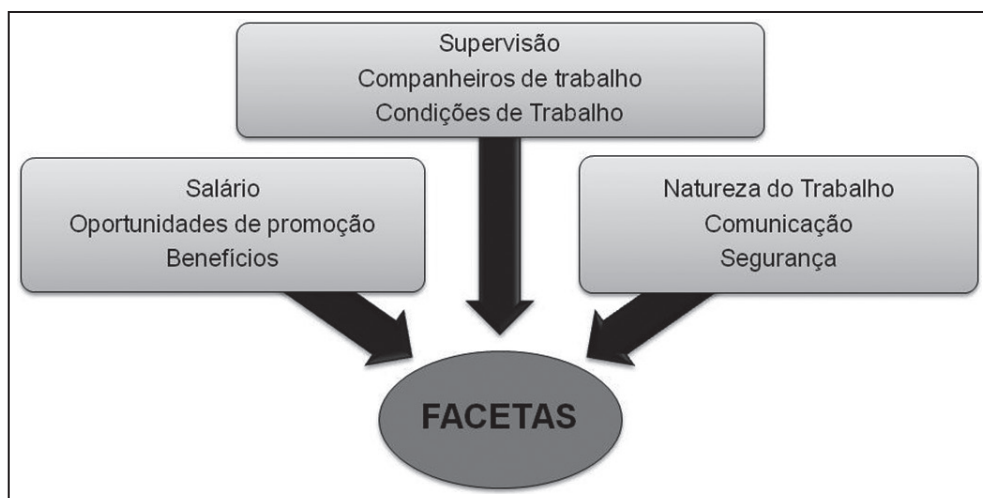
Caso o estresse não seja tratado, pode levar também à Síndrome de Burnout. Esta síndrome tem sua base em três pilares: a exaustão emocional, a despersonalização e a ausência de realização pessoal. A Síndrome de Burnout é o processo desencadeado por episódios excessivos e prolongados de estresse no trabalho.

A satisfação no trabalho

A **satisfação no trabalho** é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral, em seus vários aspectos. Segundo Spector (2006, p. 221, grifo nosso), “em termos simples, **satisfação no trabalho** é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho”.

Existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o de facetas. O **enfoque global** trata da satisfação como um sentimento único e geral em relação ao trabalho.

Figura 3.15 | As facetas da satisfação no trabalho



Fonte: O autor (2014).

O enfoque alternativo é o das facetas, ou seja, os diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas (salários e benefícios), outras pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as condições de trabalho e a natureza do trabalho

em si. Esta abordagem permite uma visualização mais completa da satisfação no trabalho. Normalmente, um indivíduo tem níveis diferentes de satisfação em relação a essas várias facetas; ele pode estar muito insatisfeito com o salário e os benefícios, mas estar feliz com a natureza do trabalho e os supervisores.

Para saber mais

A satisfação no trabalho é quase sempre avaliada perguntando-se às pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, por meio de questionários ou entrevistas. Outra técnica é a pesquisa de clima organizacional, que mensura o grau de satisfação do empregado em determinado período.

Vale ressaltar que a higiene e segurança no ambiente de trabalho constitui uma das principais bases para a preservação da integridade física e mental dos empregados, além de ser essencial para garantir o bom desempenho de suas atividades, pois:



[...] as pessoas passam a maior parte de seu tempo na organização, em um local de trabalho, que constitui seu hábitat. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e ambientais e por condições psicológicas e sociais. De um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar o bem-estar físico, a saúde e integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar psicológico, a saúde mental e a integridade moral das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 430).

Portanto, é preciso que haja a compreensão de que os resultados organizacionais são fruto dos esforços das pessoas que nela trabalham, e assim seu desempenho reflete a cultura, a qualidade de vida no trabalho, a qualidade de relacionamentos e o sistema de liderança existente, que pode transformar desempenhos medíocres em excepcionais!

Finalizamos a Seção 3, então que tal fortalecer seu aprendizado testando seus conhecimentos?

Atividades de aprendizagem



1. Andrelina Soares é executiva de uma loja de uma grande rede de farmácias e acredita que a motivação encontra-se na perspectiva do ganho, o motivo importante é possuir bens materiais. Em qual hipótese sobre a motivação humana ela se enquadra?

- A) Homem econômico-racional.
- B) Homem social.
- C) Homem autorrealizador:
- D) Homem complexo.
- E) Homem interativo.

2. Os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente de trabalho e incluem salário, supervisão, benefícios, conforto, segurança e a relação com os colegas de trabalho. Quanto aos fatores motivacionais, envolvem os aspectos de realização pessoal, que estão diretamente ligados ao trabalho em si e incluem o reconhecimento profissional, o aumento do conhecimento, a responsabilidade e a realização pessoal. Essa afirmação traduz a teoria da motivação denominada Teoria dos dois Fatores. Assinale a alternativa que corresponde ao autor desta teoria motivacional.

- A) Abraham Maslow.
- B) Clayton Alderfer.
- C) Frederick Herzberg.
- D) David McClelland.
- E) Victor Vroom.



fique ligado!

Nesta unidade você estudou que:

- A comunicação exerce papel fundamental no relacionamento interpessoal, no desempenho organizacional e na prevenção de acidentes de trabalho. Para que a comunicação exista, é necessário que haja pelo menos duas pessoas, o emissor e o receptor; mas para que a comunicação ocorra, é necessário decodificar a mensagem, eliminando os ruídos e as barreiras existentes.
- Liderar é influenciar, convencer, guiar, conduzir as pessoas na obtenção dos objetivos individuais ou organizacionais. Existem várias teorias sobre liderança, desde a fonte de poder até o estilo de liderança existente na organização, muitas vezes relacionada à cultura organizacional existente ou à maturidade dos indivíduos da organização. A liderança não é uma habilidade nata, ela pode e deve ser aprendida no decorrer da nossa vida.
- A motivação é resultante das necessidades, dos desejos ou aspirações das pessoas em atingir seus objetivos materiais e psicológicos. As teorias motivacionais visam explicar o desempenho das pessoas no trabalho, dividindo-se em dois grupos: teorias de processo, que procuram explicar como funciona a motivação, e as teorias de conteúdo, que procuram explicar os fatores que motivam as pessoas.
- O estresse é uma doença psicossomática. Ele pode ser definido como uma situação psicológica ou física que pressiona as pessoas de tal forma que esta situação gera uma grande tensão. Um aspecto interessante relacionado a ele é que o estresse nem sempre é ruim. Ele também tem seu lado positivo. Normalmente, este lado positivo impulsiona o indivíduo para alcançar um desempenho muito alto, como superar um limite. Comprovadamente, existem três grupos de fatores potenciais de estresse no trabalho: os fatores ambientais, os fatores organizacionais e os fatores individuais.

Para concluir o estudo da unidade



A comunicação humana é a ferramenta que possuímos para edificar relacionamentos. Dentre os maiores problemas encontrados na comunicação interpessoal está a falta de empatia, a desatenção, falta de clareza e objetividade, mas, principalmente, não saber ouvir. Para minimizar os problemas da comunicação, é essencial o *feedback*, que possibilita gerar conhecimento, entendimento, aceitação, comprometimento e ações corretivas, evitando conflitos.

O homem é um ser único, complexo, apaixonante, sem limites para as possibilidades, dependendo exclusivamente das suas escolhas para trilhar os caminhos e extrair do seu âmago as forças para desbravar fronteiras e superar desafios. Entender o ser humano é um desafio diário de persistência e amor, por isso instigo-o a prosseguir seus estudos sobre os fatores que interferem na liderança, na motivação, na saúde e na satisfação dos indivíduos nas organizações, consultando livros, *blogs* e *sites* especializados no assunto. Você, como acadêmico da UNOPAR, possui uma gama de livros na Biblioteca Virtual, não perca essa oportunidade de aumentar seus conhecimentos, afinal você é responsável pelo seu destino!

Atividades de aprendizagem da unidade



1) Você estudou que o processo de comunicação é imprescindível para entender e formar critérios assertivos sobre o comportamento organizacional no início de século XXI, caracterizado como era da informação e comunicação. Sem informação clara os objetivos não podem ser compreendidos por todos. São barreiras presentes no emissor:

I – Resistência em aceitar a mensagem por excesso de autoconfiança.

II - Escolha do momento impróprio para transmitir a mensagem.

III - Suposição de que o receptor já domina o assunto a ser tratado.

IV - Tom de voz inadequado ou comunicação não verbal incoerente.

Estão CORRETAS somente as afirmativas:

- A) I, II e III.
- B) I, II e IV.
- C) II, III e IV.
- D) II e III.
- E) III e IV.

2) Maximiano Abreu é coordenador de vendas da empresa Michimoto Equipamentos Médicos e Hospitalares e acredita que o poder está baseado na concessão de prêmios materiais ou sociais. A partir de critérios pessoais e institucionais, estes podem influenciar positivamente o comportamento de indivíduos e grupos. De acordo com o estudado, a visão de Maximiano se refere a qual tipo de poder?

- A) Poder legítimo.
- B) Poder sobre recompensa.
- C) Poder de coerção.
- D) Poder de referência.
- E) Poder de competência.

3) "Na vida, não existem soluções. Existem forças em marcha: é preciso criá-las e, então, a elas seguem-se as soluções" (Antoine de Saint-Exupéry). Você estudou, na quarta teleaula, que existem quatro hipóteses sobre a motivação humana. Desta forma, correlacione-as corretamente:

- I - Homem econômico-racional.
- II - Homem social.
- III - Homem autorrealizador.
- IV - Homem complexo.

- () A motivação é o grupo, os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação pelos colegas e pelo grupo. A motivação não tem causa única. Diversos
- () motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.
- () A motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima.
- () A motivação encontra-se na perspectiva do ganho, o motivo importante é possuir bens materiais.

Assinale a alternativa que corresponde à sequência CORRETA da correlação:

A) I, II, III e IV.

B) II, III, IV e I.

C) III, II, IV e I.

D) IV, I, II e III.

E) II, IV, III e I.

O líder motivado e motivador é fundamental na organização. Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assumir um cargo de liderança não é tarefa fácil; exige muita competência e muita dedicação, pois as pressões por resultados são grandes, e para atingir esse resultado depende-se das pessoas da equipe. Fonte: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe-881172.html>>. Acesso em: 07 nov. 2014.

4) O texto acima enfatiza os desafios do líder em gerir equipes para a obtenção dos resultados organizacionais. Como estudado na Seção 2, explique:

a) A Liderança Situacional:

b) Liderança Visionária:

5) O processo de comunicação nasceu da necessidade de

socialização e sobrevivência do homem, inicialmente através de gestos e emissão de sons denominados “grunhidos”. Com a evolução da espécie, o homem começa a transformar os sons em fala, iniciando a comunicação verbal. De acordo com o estudado na Seção 1 desta unidade, explique o processo de comunicação.

Referências

BRUNETTA, Nádia; RIBEIRO Regiane. **Relações interpessoais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HOUAISS, A.; Villar, M. de S.; Franco, F. M. de M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Elisete A. Z. **Relações interpessoais**. São Paulo: Pearson, 2009.

RABACA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Campus, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCARAMUZZA, Bruno César. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.



unopar

ISBN 978-85-8482-096-2



9 788584 820962 >