

A PSICOLOGIA E A PREVENÇÃO DE ACIDENTES

Raramente abrimos um jornal sem que não tomemos conhecimento de algum acidente, seja numa fábrica, no tráfego, numa ponte que está sendo construída, ou noutro lugar qualquer. Interessante seria se pudéssemos entrevistar as pessoas que causaram tais acidentes e pesquisar sobre suas vidas no período de 24 a 48 horas antes dos mesmos. Infelizmente, porém, grande número destes acidentes são fatais e não temos chances de obter tais informações. Sabemos, porém, que situações de stress (tensão) geralmente precedem os acidentes.

Certas situações de stress escapam ao controle dos donos ou dirigentes das empresas para as quais o empregado trabalha. É o caso de discussões em casa com o marido ou a mulher, situações de separação, doença dos filhos, etc... Há alguns tipos de stress que podem ser evitados. Estudos mostram, por exemplo, que a sobrecarga de serviço e o número excessivo de horas de trabalho de um indivíduo o tornam propenso ao acidente do trabalho por levá-lo ao stress fisiológico ou psíquico. (FRIEDMAN, ROSENMAN, & CARROL, 1975) (HINKLE & PLUMMER, 1952).

A psicologia aplicada ao trabalho vem ao encontro destas situações que podem ser previstas e controladas pela organização.

Examinemos uma estória verídica que se deu em Londres: (Mac Lean, D, 1977).

Enquanto guiava um trem de passageiros, José o maquinista, estava pensando numa reprimenda que havia recebido por não estar obedecendo fielmente aos seus horários.

Ele estava tão preocupado com isto (pois ele sentia que a crítica havia sido injusta), que não se lembrou da existência de um sinal de limite de velocidade numa curva da linha. Ele virou esta curva muito depressa e o trem descarrilou.

Foi o primeiro acidente de José. As perdas de vidas foram muitas e inúmeros passageiros ficaram feridos.

No inquérito ele reconheceu com uma coragem considerável que a sua falta de concentração havia sido a causa do acidente."

Acidentes representam um problema extremamente importante na medida em que resultam em perdas significativas, tanto de vidas humanas como de custos econômicos.

Sabemos que existem dois determinantes para o acidente do trabalho: as condições inseguras e o ato inseguro. As condições inseguras podem ser eliminadas através de uma conscientização do empresário e aprimoramento dos mecanismos materiais de segurança na fábrica.

O ato inseguro, porém, é algo mais complexo e que merece nossa atenção. Podemos apontar três razões fundamentais para os comportamentos inadequados no trabalho:

- 1 - O homem NÃO PODE comportar-se de maneira diferente;
- 2 - O homem NÃO SABE comportar-se de outro modo;
- 3 - O homem NÃO QUER comportar-se de outra maneira.

Podemos diminuir consideravelmente o primeiro grupo, através de uma seleção de pessoal, onde fatores como aptidões, personalidade e história anterior do indivíduo são analisados com a finalidade de colocá-lo na função mais adequada.

O segundo grupo chegará bem próximo à extinção com um programa de treinamento com base na formação do pessoal. Contamos assim com recursos, tais como, campanhas de

segurança, técnicas de dinâmica de grupo, cartazes enfocando a prevenção de acidentes, simulação de emergência, etc.

O terceiro grupo, porém apresenta maior resistência ao desaparecimento: o homem comporta-se de maneira insegura e não quer comportar-se de outra maneira. A este grupo, a transmissão de conhecimentos se torna insuficiente e necessário se faz uma profunda mudança de atitudes.

Partamos do princípio de que todo comportamento pressupõe uma causa. Queremos então saber porque os homens do grupo acima se comportam dessa maneira. Qualquer condição ou evento, que tenha algum efeito demonstrável sobre o comportamento, deve ser considerado. Descobrimos e analisando estas causas poderemos prever o comportamento inseguro e, portanto controlá-lo.

A busca das causas do comportamento vem sendo feita, porém, de maneiras diversas. Qualquer evento conspícuo que coincida com a emissão de um comportamento humano pode bem ser tomado como uma causa. Há o que chamamos de causas internas atribuídas a um comportamento: são as causas neurais onde se usa o sistema nervoso como explicação imediata do comportamento, ou as causas internas psíquicas onde este comportamento é explicado em termos de um agente interior sem dimensões físicas, chamado "mental" ou psíquico.

Este hábito de buscar dentro do organismo uma explicação do comportamento tende a obscurecer as variáveis que estão ao alcance de uma análise científica. Estas variáveis estão fora do organismo, no ambiente natural. Não se pode esperar uma explicação adequada do comportamento sem analisá-las.

As variáveis externas, das quais o comportamento é função, dão margem ao que pode ser chamado de análise causal ou funcional. Tentamos, por exemplo, prever e controlar o comportamento de um organismo individual: o não uso de equipamentos de segurança. Esta é a nossa "**variável dependente**" - efeito para o qual procuramos a causa. Nossas "variáveis independentes" - **causas** do comportamento - são as condições externas das quais o comportamento é função. Relações entre as duas - as relações de "causa e efeito" no comportamento - são as leis de uma ciência.

Estudos anteriores em aprendizagem nos mostram que, depois de emitido, um desempenho tende a aumentar ou diminuir de frequência, conforme o reforço que recebe do ambiente. Pertinentes então se tornam os estudiosos, quando sugerem a "modificação do ambiente", como técnica para a redução de acidentes.

O ambiente pode funcionar como:

- a) **um estímulo discriminativo, (S^D)** quando oferece ocasião para que um desempenho seja reforçado e, portanto, aumente de frequência;
- b) **um estímulo generalizador, (S^G)** oferecendo ocasião para que um desempenho, por exemplo, um ato inseguro, não seja reforçado, diminuindo de frequência até a extinção.

Poderemos, assim, começar por procurar, no ambiente, os estímulos reforçadores que levam o trabalhador a comportar-se inadequadamente. Assim, se uma pessoa possui necessidade de atenção e a obtém através do uso do torno sem os óculos protetores, o ambiente está funcionando como um S^D que manterá tal desempenho (o não usar os óculos), em frequência elevada. A distração de José, o maquinista, foi reforçada pela reprimenda do chefe.

Parece-nos evidente que condições insatisfatórias de trabalho funcionam como **S^D** para fuga de tais condições, fator responsável, pelo acidente do trabalho (SLIVNACK, KERR & KOSINAR, 1957). A fadiga reforça comportamentos que levam a acidentes.

Expectativas acima das capacidades são colocadas sobre o homem pelas entidades produtoras. Estas entidades tendem a dirigir sua atenção para o produto final, desrespeitando seu principal construtor. Tal desrespeito funciona como estímulo discriminativo para a agressividade que explode em nossa sociedade em forma de violência.

Como, então, poderíamos, pelo menos em parte, evitar que esta violência adentre nossas empresas na forma de desrespeito humano, provocando acidentes?

A resposta a esta questão não é simples nem rápida, e exige toda uma análise do nosso ecossistema e da violência alimentada através do mundo e instalada nos nossos meios de comunicação.

Seremos, porém, menos ambiciosos neste capítulo. Analisaremos certos procedimentos de modificações de comportamento que nos levarão a instalar desempenhos desejáveis.

Começemos pela **punição**. O empregado que é visto trabalhando sem o seu equipamento de segurança é punido. A punição consiste numa apresentação de um estímulo aversivo ou na retirada de um reforço positivo. Assim, uma reprimenda, uma suspensão, um "endurecimento" nas normas da empresa são estímulos aversivos que, quando apresentados, constituem uma punição. Cabe a nós informar que a punição não é definitivamente, o procedimento mais adequado para se manter um comportamento.

Vejamos por que.

Em primeiro lugar, porque, no procedimento de punição, a resposta não desejada é suprimida apenas temporariamente. Estudos mostram que, mesmo com punição severa, há a recuperação da resposta, quando esta punição é suspensa. Portanto, se queremos que um trabalhador utilize seu equipamento de segurança, sempre que for lidar com solda, a solução não será puni-lo, quando estiver trabalhando com a solda sem o equipamento. Simplesmente porque, na ausência do agente punitivo, este trabalhador não emitirá o comportamento desejado.

Além de a punição não levar a comportamentos duradouros, é um procedimento que acarreta outros efeitos colaterais, que poderíamos classificar de indesejáveis. Um destes efeitos seria que, um dado estímulo que procede a punição, adquire propriedades aversivas. Assim, o operário punido pode considerar ser o ambiente de trabalho aversivo. E tentar fugir dele para escapar a punição. Outra possibilidade seria trabalhar mais devagar para ver melhor a chegada do supervisor e evitar a punição.

O operário associou a presença do supervisor à punição. Aquela passa a ser, então, um estímulo pré-aversivo. A redução no comportamento operante produzida por um estímulo pré-aversivo é chamada de ansiedade. A ansiedade que surge como consequência da punição inclui também mudanças respondentes (fisiológicas, reflexas), tais como aumento da pressão sanguínea, da respiração e da tensão muscular, e essa é uma das razões por que a punição pode ter efeitos de longo alcance.

A punição tem ainda outro efeito: agressão. Arzin, Hutchinson e colaboradores descobriram que a punição eliciu comportamento agressivo em todas as espécies estudadas.

Aí estão alguns dos efeitos deste procedimento tão largamente usado. É, porém, simples a razão do uso tão difundido da punição: ela reforça a pessoa que pune. Não nos referimos à pessoa sádica, que seria um caso especial, mas ao indivíduo comum que pune um

comportamento que lhe é aversivo. A punição suprime, de maneira quase que imediata, o comportamento aversivo e a remoção da estimulação aversiva é reforçada. Animais aprendem a apertar um pedal para escapar à estimulação aversiva; um homem rapidamente aprende a aplicar punições.

Outro tipo de uso da estimulação aversiva seria através de um procedimento ao qual chamamos de **reforçamento negativo**, onde um desempenho aumenta de frequência para **evitar** um estímulo aversivo. Assim, o empregado passará a usar óculos, não com a finalidade de proteger os seus olhos, mas de evitar a reprimenda ou a suspensão. Este tipo de procedimento gera comportamentos de fuga e de esquiva. O indivíduo elimina o estímulo aversivo através de algum desempenho (fuga) ou até emite desempenhos que façam com que tais estímulos aversivos nem venham a acontecer (esquiva). Assim, o desempenho de colocar óculos diante do torno será mantido por um comportamento de fuga, se toda vez que o chefe chegar perto e "der a bronca" os óculos forem colocados. Será mantido por esquiva, se os óculos forem colocados antes da "bronca" com a finalidade de evitá-la.

Ora, resta-nos concluir que um comportamento mantido neste esquema apresentará conseqüências similares àquele que foi mantido pela punição. Este comportamento não tende a persistir na ausência do estímulo aversivo. No caso do exemplo anterior, o empregado não protegerá os olhos na ausência do supervisor. E mais: quanto mais os desempenhos forem mantidos por reforçamento negativo, mais necessidade se faz da vigilância, da autocracia e de exercícios armados a forçarem os indivíduos a emitir comportamentos adequados.

Cabe a nós, porém, oferecer uma alternativa: o reforçamento positivo, onde estímulos reforçados são apresentados após desempenhos desejados. Estímulos reforçados são agradáveis ao indivíduo e podem ser planejados ou surgir naturalmente do meio ambiente. Assim, se um trabalhador recebe um incentivo, como um elogio ou até um dia de folga, por ter usado sistematicamente durante um ano seu equipamento de segurança, este seu desempenho tende a manter-se e chegará ao ponto em que o reformador será o próprio prazer de estar trabalhando com segurança. Será um reformador natural, oferecido pelo ambiente. Assim, o desempenho de usar o equipamento de segurança será mantido inclusive na ausência de vigilância, pois o reformador final será a segurança do próprio indivíduo. Neste esquema, trabalhamos com as necessidades do homem e, se necessário for, faremos primeiro com que ele reconheça suas próprias necessidades.

Só assim produziremos comportamentos que tenderão a se manter, tendo como objetivo final, a satisfação das necessidades do próprio bem.

Tomemos duas empresas. Consideremos que uma delas põe em prática a teoria X, de Douglas Mc Gregor e outra tem, como referência, a teoria Y, do mesmo autor. Suposições da natureza humana referentes a teoria "X" e a teoria "Y".

TEORIA "X"

1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas.
2. Poucas pessoas são ambiciosas, tem desejo de responsabilidade: a maioria prefere ser orientada pelos outros.
3. A maioria das pessoas tem pouca capacidade para criatividade na solução de problemas da organização.
4. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.
5. Para a realização dos objetivos da organização, a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a buscar objetivos de organização.

TEORIA "Y"

1. O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.
2. O autocontrole é freqüentemente indispensável para a realização dos objetivos da organização.
3. A capacidade para a criatividade na solução de problemas da organização está distribuída na população.
4. A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização bem como nos níveis fisiológicos e de segurança.
5. As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Vejamos a atitude diante do trabalho nas duas empresas.

Os administradores que aceitam as suposições da Teoria X tentam estruturar, controlar e supervisionar rigorosamente seus empregados. O comportamento das pessoas, segundo esta teoria, é controlado pelo dinheiro, pelas vantagens do emprego, e pela ameaça de castigo. Não será difícil concluir que o controle está sendo efeito através de reforçamento negativo e/ou punição.

Como conseqüência, os trabalhadores terão a sensação de que o trabalho é algo desagradável e cansativo. A punição e o reforçamento negativo desencadearão os processos relatados nos itens 2 a 5, da Figura 1.

Encontraremos na Teoria Y um tipo de trabalhador cuja finalidade última é o trabalho em si mesmo, pois este lhe é agradável. Reforçadores positivos como estima e auto-realização, bem como a satisfação nos níveis fisiológicos e social são apresentados, enquanto o trabalhador produz comportamentos desejados. O comportamento dos indivíduos não é, portanto, mantido por esquivas e sim pela satisfação de suas necessidades.

Resta-nos agora perguntar: qual será o grupo que estará mais livre dos acidentes do trabalho?

A resposta é rápida e óbvia. O grupo que trabalha com menos "stress" ou tensão é o grupo cujas necessidades estarão sendo mais respeitadas pela empresa.

Desde que o bem-estar do trabalhador seja reformador para a organização, os objetivos finais do trabalho deste homem ficarão mais próximos aos objetivos finais da empresa. E para ele será reformador produzir bem e com tal segurança

BASES DO COMPORTAMENTO HUMANO

1 - Introdução

Estuda-se a psicologia tendo em mente a ciência do comportamento.

O termo comportamento, porém, está longe de ser entendido pelos cientistas como ele o é na linguagem popular. Em *ciência* ele é aplicado de forma muito extensa a uma ampla escala de atividades, que inclui:

- atividades que são diretamente observáveis e registráveis (pôr exemplo, ligar uma máquina, andar, etc.);

- processos fisiológicos dentro do organismo (pôr exemplo, batidas do coração, alterações eletroquímicas que tem lugar nos nervos);
- processos conscientes de percepção, sensação, sentimento e pensamento (pôr exemplo, a sensação dolorosa de um choque elétrico, a identificação correta de uma palavra projetada rapidamente na tela).

Os psicólogos estão envolvidos na investigação do comportamento e, como conseqüência da compreensão adquirida, tentam predizê-lo e influenciá-lo.

Em primeiro lugar, suponha-se que exista uma ordem no Universo, e, dentro desta ordem, uma relação entre fenômenos. Nota-se que uma determinada **causa** produz um **efeito** específico.

Encontrar-se aí então, uma **relação funcional** entre os fenômenos. Observa-se, dessa forma, que o interesse está voltado para as causas de certos comportamentos humanos. Qualquer condição ou evento observável que tenha algum efeito demonstrável sobre o comportamento, deve ser considerado. Descobrir e analisando as causas, pode-se prever o comportamento, e passa-se a poder controlar o comportamento, na medida em que se pode manipulá-lo.

Conclui-se daí que os comportamentos emitidos são respostas, eficientes ou não, a agentes externos comumente denominados **estímulos**.

Podem-se citar tanto comportamentos emitidos que são básicos e eficientes, como aqueles que são inadequados e ineficientes.

No primeiro caso encontram-se desempenhos tais como: alimentar-se, encontrar abrigo e procriar.

Alguns desempenhos, porém, são respostas inadequadas a certos estímulos. No reino animal não racional, constata-se que os "erros" mais freqüentes nos comportamentos básicos emitidos acontecem quando o animal é colocado em ambiente artificial. O passarinho que nasceu e viveu na floresta, morre ao tentar, calmamente, bicar restos de comida numa movimentada rua da cidade grande. Este comportamento já não é emitido pelo passarinho que nasceu e viveu na cidade grande e aprende a fugir ou evitar os carros.

Parece que já se pode traçar um paralelo entre o exemplo acima e as respostas inadequadas que resultam em acidentes do trabalho.

O passarinho da cidade grande **aprendeu** a evitar os carros. São muitas as situações em que se usa o verbo aprender. Aprendemos a distinguir uma voz cortês de outra zangada. Aprendemos que certos objetos cortam, queimam, picam ou machucam os dedos, se não forem manejados corretamente. Aprendemos como liderar em certas situações. Aprendemos a ter medo do motor do dentista. Aprendemos as tabuadas, e assim pôr diante.

Nota-se, pelos exemplos acima, que as aprendizagens são diferentes, levando-nos a idéia de como é difícil se definir aprendizagem. A ciência ainda tem um longo caminho a percorrer neste sentido. Alguns princípios ou leis gerais, porém, emergiram recentemente nos estudos da natureza humana. Estes princípios ou leis não são difíceis de serem entendidos e, se bem compreendidos, constituem um poderoso instrumento na análise de comportamentos de todos os tipos.

2 - Comportamento Operante e Respondente

Antes de se começar a análise dos princípios, é preciso distinguir entre dois tipos de comportamento: o **Respondente** e o **operante**.

O comportamento Respondente (reflexo) inclui todas as respostas dos seres humanos e de muitos organismos, que são eliciadas (produzidas) pôr modificações especiais de estímulos do ambiente.

Manifesta-se sempre que as pupilas se contraem ou dilatam, em resposta a modificações na iluminação do ambiente; sempre que uma lufada de ar frio arrepia a ele; sempre que se estremece em consequência de um susto; e em muitas outras maneiras.

O comportamento operante (voluntário) abrange uma quantidade maior de atividades humanas - desde o espernear e balbuciar do bebê de colo até as mais complicadas habilidades e poder de raciocínio do adulto. Inclui todos os movimentos de um organismo dos quais se possa dizer, em algum momento, tem um efeito sobre ou fazem algo ao mundo em redor. O comportamento operante opera sobre o mundo. Quando se apanha o lápis, quando se faz sinal para que o ônibus pare ou nele se sobe, quando se fala ao subordinado - em todos estes, e em milhares de outros atos da vida cotidiana, está-se exemplificando o comportamento operante.

Algumas vezes o efeito do comportamento operante sobre o mundo exterior é imediato e óbvio, como quando se chuta uma bola. As modificações do mundo podem, assim, ser observadas pelas pessoas. Em outras ocasiões, porém, tal não é o caso. Quando alguém fala consigo mesmo, em voz alta ou silenciosamente, quando se disca um número de telefone e ninguém atende, não é fácil ver exatamente como o ambiente foi alterado pelo que se fez. Só quando se observa a história destes comportamentos é que se descobre que, neste ou naquele momento, alguma forma da resposta em questão realmente fez com que as coisas acontecessem.

A diferença entre comportamento operante e Respondente está em que os respondentes são evocados automaticamente pelos seus próprios estímulos especiais. Luz nos olhos faz a pupila contrair-se, comida na boca produz salivação, e assim pôr diante. No caso dos operantes, entretanto, não há, no início, nenhum estímulo específico. Não sabemos quais os estímulos específicos que fazem com que o trabalhador de uma indústria faça este ou aquele determinado movimento com o braço, o pé, a perna ou a mão. É pôr esta razão que se fala que o comportamento operante é emitido ("posto fora") ao invés de eliciado ("tirado de").

2.1 - Condicionamento Respondente

Um dia, Chico ligou calmamente a máquina em que trabalhava há alguns anos, no meio do trabalho, fez um movimento em falso e a máquina prendeu sua mão, causando forte dor. Deste dia em diante, Chico começava a suar quando apenas ouvia o barulho da máquina.

Este é um exemplo de aprendizagem que ilustra o "reflexo condicionado". Este princípio poderá ser enunciado como se segue: se um estímulo neutro (barulho da máquina antes de Chico machucar-se) for pareado um certo número de vezes a um estímulo eliciador (a dor do machucado), aquele estímulo previamente neutro irá evocar a mesma espécie de resposta.

No exemplo citado, este condicionamento ocorreu muito rapidamente; só um pareamento ocorreu. Isto não teria acontecido se certos fatores temporais não tivessem sido observados. Pôr exemplo, se o estímulo eliciador (dor do machucado) tivesse vindo minutos depois, ao invés de segundos, ou depois de a máquina haver sido desligada, o condicionamento poderia ter sido lento ou não haver ocorrido.

2.2 - Condicionamento Operante

Começamos a apresentar este princípio com um exemplo: João está lidando com uma pesada máquina de cortar, que, para funcionar, possui um botão de proteção. João tem de apertar o botão com uma das mãos e receber o produto cortado com a outra. A finalidade do botão mencionado é proteger a mão do trabalhador para que, num ato de distração, ele não a coloque na máquina.

Um dia, João colocou um palito que mantinha o botão abaixado e verificou que, em vez de produzir 100 quebra-cabeças numa tarde, conseguiu apresentar 150 a seu chefe, que o elogiou muito. Deste dia em diante era vez mais freqüente observar João trabalhando com o palito no botão e a mão desprotegida.

Este caso ilustra um poderoso princípio do comportamento, o qual Thorndike denominou LEI do EFEITO.

Em essência, esta lei enuncia que "um ato pode ser alterado na sua força pelas suas conseqüências". O ato, no nosso exemplo, foi o de colocar o palito no botão de segurança; o reforçamento deste ato foi observado no aumento da freqüência de seu aparecimento e a conseqüência do ato foi o aumento na produção e a aprovação do chefe.

Falamos, então, na aprendizagem pôr efeito" como condicionamento instrumental ou operante e freqüentemente, medimos a sua força em termos da freqüência com que ocorre no tempo, quando o organismo é livre para responder à vontade.

Este condicionamento operante pode ser representado da seguinte maneira: **R→S**; onde **R** é a resposta (colocar o palito); **→** significa "leva a", **S** é o estímulo reformador, o elogio do chefe pelo aumento na produção.

3 - Reforços Positivo e Negativo

O elogio do chefe não é, obviamente, o único tipo de estímulo reformador que pode ser usado para condicionar uma resposta operante tal como colocar o palito no botão que protege a mão do trabalhador. Na verdade, é apenas um dos membros de uma família dos reforçadores: os reforçadores positivos. Estes estímulos, quando apresentados, fortalecem o comportamento que os precede.

Assim como há reforços positivos, há reforços negativos, que podem ser usados para condicionar o comportamento operante. Alguns estímulos fortalecem a resposta quando são removidos. Isto acontece, pôr exemplo, quando um operário tira o sapato porque esta com pedrinhas dentro; trabalha assiduamente para evitar o desconto mensal; usa o protetor auricular para eliminar o ruído demasiado forte - em todos estes casos, o que o reforça é ficar livre da estimulação. Pode-se então, dizer que o estímulo reformador negativo fortalece a resposta que o remove. Mas é também o estímulo que enfraquece a resposta que o produz. Suponhamos que João tivesse recebido uma reprimenda do chefe e ameaça de ser despedido caso colocasse novamente o palito no botão. O comportamento obviamente se enfraqueceria. De um modo geral foi constatado, com seres inferiores, que choques fortes, luzes intensas, sons agudos, etc, suprimem todo comportamento que os produz. A supressão poderá não durar muito, especialmente se o organismo for deixado na mesma situação depois de ter sido interrompido o reforço negativo.

A maneira, porém, de eliminar comportamentos condicionados e faze-lo através da extinção - suspensão do reforçamento. Se o reforço for retirado, a resposta voltará, eventualmente, a sua freqüência original. Algumas vezes a extinção é rápida, outras, bem

vagarosa. Terá um operário de sempre ter medo de falar quando está na presença do chefe? Provavelmente não.

4 - A Punição

Um recurso comumente usado para apressar a extinção de um operante fortemente condicionado é a punição. A punição difere do reforçamento negativo. Na punição, a apresentação de um estímulo aversivo faz com que a resposta diminua de frequência, enquanto que no reforçamento negativo, o desempenho aumenta de frequência quando o estímulo é removido.

Assim, ainda com relação ao exemplo mencionado, João recebe uma punição: é suspenso pôr 2 dias e passa a ser constantemente vigiado pelo chefe imediato.

Não resta duvida de que muitos comportamentos no mundo foram eliminados através da punição. A prática, porém, deste procedimento é desaconselhada pôr varias razões.

Em primeiro lugar, porque o comportamento volta à frequência inicial na ausência do agente punitivo. O indivíduo passa a emitir o comportamento para evitar o estímulo aversivo e não para atender às suas necessidades ou às de seu grupo.

Em segundo lugar, o indivíduo associa o estímulo punitivo a outros estímulos que acontecem simultaneamente. Assim, a máquina se torna aversiva a João, como talvez o companheiro que estava ao seu lado na hora da punição, e também a figura do chefe. O lugar, pôr exemplo, pode vir a provocar medo, e o medo põe fim a outras coisas - pôr exemplo, trabalhar na máquina com a mesma eficiência anterior.

O que acabou de ser relatado nos mostra que o comportamento, embora complexo, possui certas bases ou leis que o determinam.

O papel do psicólogo esta em encontrar, no universo, uma ordem, uma relação entre os fenômenos comportamentais. Feito isto, é possível se organizarem os fatores que determinam um certo desempenho. Uma vez de posse desta organização é possível se traçar uma previsão do que irá ocorrer quando as condições estudadas se manifestarem.

O psicólogo, assim, pode prever a ocorrência de um determinado comportamento. E uma vez nesta condição, utilizar-se dos princípios e leis gerais para efetuar o controle do mencionado comportamento.

SELEÇÃO DE PESSOAL

1 - Como Surge a Seleção de Pessoal

"Todos os homens são iguais, mas não existem dois homens semelhantes."

Este dito popular, que pode conduzir-nos a uma ampla e interessante discussão, vai servir de base para o nosso capítulo, pois a verdade desta frase é o fundamento de qualquer serviço de seleção de pessoal.

Senão, vejamos o seguinte: há evidência de que homens empenhados em igual ocupação tem tendência a apresentarem algumas características em comum, que os diferenciam dos

homens de outras ocupações. Poderíamos afirmar, então, que alguns homens "são iguais" em algumas coisas, ao mesmo tempo que não se assemelham em tudo.

E tais características humanas seriam, então, causa ou resultado do exercício da atividade de trabalho? Pôr exemplo, Paulo, Pedro e Plínio são ótimos escriturários. Os três apresentam rapidez e boa acuidade de percepção, o que os faz obterem êxito no trabalho de contabilidade. Teriam eles adquirido tais características em função da experiência no trabalho? Ou já as possuíam antes?

Embora, as vezes, no seja tão fácil definir isto, neste caso a resposta é simples: os três escriturários possuíam, anteriormente à experiência, tais características, ou melhor, tais aptidões. Isto é, a aptidão, a capacidade de aprender determinado conceito ou processo, em geral, existe no indivíduo, anteriormente à preparação e à experiência ocupacional.

Podemos citar outros exemplos de aptidões que existem nas pessoas independentemente de sua experiência ocupacional: raciocínio verbal, raciocínio aritmético, raciocínio abstrato, visão espacial, habilidade manual e outras habilidades específicas.

Todos os três, portanto, possuíam, antes, rapidez e acuidade de percepção, o que lhes facilitava sobremaneira o trabalho. Não queremos dizer com isso que os escriturários não pudessem receber treinamento para desempenhar bem seu trabalho. E, provavelmente, foram treinados a realizar uma série de passos, o que veio a lhes facilitar, ainda mais, o serviço.

Pôr enquanto, estamos apenas querendo mostrar, de maneira simplificada, que se um indivíduo apresenta as aptidões "x" e "y", ele tem melhores condições de realizar o trabalho "z", de receber o treinamento para o cargo "z" e maior probabilidade de se ajustar na função "z".

Chegamos ao ponto básico do nosso assunto: se soubermos, de antemão, quais as exigências de um determinado trabalho, e quais as aptidões, características pessoais e interesses de vários indivíduos, podemos encaixar o sujeito certo no cargo certo, tornando maior a produtividade da empresa e tornando melhor o ajustamento do indivíduo no trabalho.

Isso, enfim, é o que faz o serviço de seleção de pessoal de uma empresa, valendo-se das técnicas que lhe são próprias para o estudo das qualidades possuídas pelo indivíduo e dos "requisitos" exigidos pelo cargo, procura escolher o homem certo para o lugar certo.

Só que, apesar de aparentemente simples, o processo não é tão simples assim. Vejamos, adiante, qual o significado da seleção, sua importância para a empresa e para o indivíduo e as etapas básicas que compõem o processo.

2 - Significado e Objetivo da Seleção

Como já vimos, o mundo do trabalho é composto de milhares de empregos, os quais são compostos de um sem número de tarefas, que apresentam determinadas exigências; pôr outro lado, as qualificações humanas, necessárias para a realização das tarefas, variam muito de um para outro tipo de função.

Com tal variação nos empregos e nos trabalhadores, é essencial a existência de programas que selecionem e coloquem pessoal na indústria, sem os quais estaríamos correndo o risco de prejudicar a empresa e o empregado.

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

A par disto, é tarefa bastante complexa enumerar as atividades e os aspectos importantes do serviço a ser executado, bem como determinar as qualificações humanas necessárias a execução do serviço. Além disso, como medir o "comportamento profissional" de alguém e avaliar, segundo todas as informações em mãos, qual o melhor candidato para a vaga?

Pôr esses motivos, torna-se a Seleção de Pessoal uma tarefa difícil, para a qual é exigido o cumprimento de alguns passos ou etapas.

3 - Etapas da Seleção

As etapas de qualquer processo de seleção devem seguir determinada ordem. Imaginemos que certa indústria precise contratar uma secretária júnior para o seu Departamento de Compras. O seu procedimento, neste caso, qual deveria ser, para realizar uma seleção eficaz?

Em primeiro lugar, procurar definir o cargo, isto é, saber quais as tarefas que se deseja que essa secretária execute. Feito isto, predizer o tipo de pessoa adequada para realizar as tarefas mencionadas.

Em posse destas informações, começar, então, a selecionar as moças recrutadas segundo um parâmetro pre-estabelecido, através de fichas informativas, testes, entrevistas, e elaborar uma avaliação final para escolher qual a candidata mais próxima do perfil traçado anteriormente.

Tais etapas não são fáceis de serem percorridas, pôr isso vamos separa-las, para que melhor possam ser entendidas.

a) Primeira etapa

Não é possível efetuar uma seleção de pessoal sem que definamos, tão explicitamente quanto possível, a natureza e as atribuições típicas das funções. Quanto mais complexa forem estas, mais difícil será a descrição operacional das mesmas. Sendo assim, é bem mais fácil definir as tarefas de um operador de máquina, que deve apenas acionar três botões, do que as de um administrador de empresas, que acumula uma série de tarefas de difícil precisão.

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

b) Segunda etapa

A partir da descrição de cargo, podemos inferir as características e qualidades que o indivíduo deve apresentar, para que possa cumprir a função eficientemente. Para se chegar a tal inferência, psicólogos procedem a pesquisas que correlacionam características e qualidades com a eficiência profissional.

A técnica da pesquisa em si não vem, é claro, de encontro ao nosso interesse. O importante é que se tenha evidências lógicas de que para a função x, o candidato deve, idealmente, apresentar as características b, d, f, l e as aptidões m, n e p.

Para se ter uma idéia mais exata do que denominamos "**características**" e "**aptidões**", vamos descrever, em seguida, os itens que devem ser definidos: condições gerais (sexo, idade,

nacionalidade, estado civil, etc.), condições legais (diplomas, licenças registros, etc.), títulos profissionais, experiência profissional referencias, saúde, conhecimentos gerais, conhecimentos especiais, aptidões, capacidade profissional , personalidade e adaptabilidade.

Ao final desta etapa, deve-se ter uma definição clara e precisa do que será exigido dos candidatos com relação a cada um dos itens acima relacionados.

c) Terceira etapa

Conhecidas as habilidades, aptidões e características pessoais que se requer de um candidato a vaga em aberto, partimos para a terceira etapa, que se resume na obtenção de dados a respeito dos indivíduos recrutados.

Estes dados são obtidos através de formulários, questionários, entrevistas e da aplicação de testes psicológicos. A utilização de todos estes métodos e vantajosa na medida em que assegura um máximo de precisão e de validade de prognostico na etapa final.

Os testes ou provas psicológicas vão permitir a comparação dos perfis individuais, e compreendem cinco grandes categorias:

- 1 - testes de conhecimentos gerais,
- 2 - provas de conhecimentos especiais (mecânica, eletricidade, desenho, etc.),
- 3 - testes de aptidões gerais e especiais (inteligência geral, inteligência verbal, habilidade numérica destreza manual, coordenação motora, rapidez de percepção, etc.),
- 4 - provas práticas de capacidade profissional (execução pratica de uma tarefa)
- 5 - testes de personalidade e adaptabilidade(desenvoltura intelectual, persistência, extroversão, autoconfiança, liderança, maturidade social, etc.).

À parte, destacamos, ainda, como essencial, os formulários sobre condições físicas e de saúde (capacidade de esforço físico; capacidade de trabalho; necessidade de movimentos rápidos; acuidade visual e auditiva; resistência a poeira, temperaturas extremas, altitude, tóxicos; etc.).

Nem sempre, entretanto, dispomos de testes e provas psicológicas em quantidade suficiente ou, então, válidos para o nosso meio, o que pode dificultar, de certa forma, implantação de métodos adequados de seleção.

d) Quarta etapa

Tendo em mãos um fichário completo de informações e perfis dos candidatos, o ultimo passo é proceder a avaliação e escolha do melhor candidato para a vaga.

Para a escolha, é natural que o setor de Seleção de Pessoal se baseie em critérios pré-estabelecidos, que nortearão o julgamento a ser feito.

Estabelecer pesos mínimos para cada prova não é aconselhável, pois um bom candidato poderá ficar de fora devido a uma diferença insignificante em uma das provas. Tem sido muito utilizado o critério de se verificar o resultado global do indivíduo (determinado pela combinação dos vários resultados parciais), dando-se um peso diferente a cada prova. conforme a importância adquirida naquele caso.

Apesar de bem sucedido, este critério ainda mantém fixo o resultado a ser atingido em cada prova, o que não permite um julgamento mais maleável dos candidatos. O ideal seria considerar

o resultado total dos testes, analisando globalmente todas as informações sobre o candidato em questão e fazendo uma apreciação integral de cada caso individual.

Este último critério se fundamenta na proposição de que as pessoas não são sistematicamente boas ou más: elas possuem, isto sim, diferentes capacidades, atividades, preferências e atributos pessoais, o que as torna mais adequadas para um número limitado de funções.

Incorrem em grande erro aqueles que, pôr exemplo, escolhem os mais inteligentes para trabalhos mais simples, pois, inadvertidamente, estão contribuindo para a inadaptação do indivíduo no emprego (ocorrência de fadiga psicológica, desvalorização pessoal) e conseqüente rotatividade dentro da empresa.

Seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados. Lembremos sempre disto.

4 - Seleção e Treinamento

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

Pôr que o treinamento? Uma das metas do programa de seleção de pessoal da empresa é, além de preencher convenientemente o seu quadro, promover o ajustamento do indivíduo no trabalho, o que deverá dar-se através de uma boa combinação "indivíduo-cargo", isto é, uma boa seleção de pessoal e um treinamento posterior.

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

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

5 - O Técnico de Segurança

A validade da Seleção de Pessoal está na comprovação de que os indivíduos habilitados pelos instrumentos de seleção mostram-se, de fato, eficientes no seu trabalho.

Não é fácil verificar a eficiência de um empregado, principalmente se tratar de ocupação mais complexas. No entanto, vamos falar do que nos interessa mais de perto: a eficiência no que se refere ao índice de acidentes de trabalho apresentado pôr um empregado recém-admitido.

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

Pôr exemplo, um prensista recém-admitido em uma indústria metalúrgica, apesar de se mostrar eficiente na produção, já sofreu dois acidentes de trabalho. O técnico de segurança, ao

constatar e analisar ambas as situações, verifica que o empregado em questão não possui boa coordenação motora, o que vem a dificultar a operação na prensa.

O técnico de segurança deve alertar o Departamento de Segurança da empresa sobre o fato constatado. Este último, por sua vez, deve entrar em contato com o gerente do departamento e a Seleção de Pessoal, esclarecendo-lhes a situação, pois, provavelmente, houve falhas durante o processo de seleção deste funcionário: talvez tenha havido inexatidão na descrição do cargo de prensista (1ª. etapa) - principalmente porque há diversos tipos de prensa - o que ocasionou desvio nas etapas subsequentes; a falta pode estar localizada na determinação de requisitos dos candidatos (2ª. etapa), quando, por exemplo, se faltou ao apontar a característica X como pré-requisito para a função; pode ter havido engano na escolha de testes adequados para o objetivo pretendido (3ª. etapa); ou pode ter sucedido uma incorreção na escolha do melhor candidato para a vaga (4ª. etapa).

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

6 - Conclusão

Vimos, que a seleção de pessoal possui uma série de etapas que precisam ser galgadas para que se obtenha, de fato, eficácia na escolha de candidatos para o preenchimento de vagas numa empresa.

Entretanto, em alguns lugares, ainda perdura a tradição industrial de se contratar, à porta da fábrica, candidatos que, em filas, aguardam um recrutamento rudimentar, baseado em um mínimo de requisitos que, muitas vezes, nada tem a ver com a função a ser preenchida.

Nesta fase de tão adiantado desenvolvimento humano e tecnológico, é preciso que os empresários se conscientizem de que, a boa seleção de pessoal é um investimento útil para a empresa, ao colocar, de várias maneiras, a pessoa certa no lugar certo. Assim, vejamos:

- a) suprime o problema de rotatividade da mão-de-obra;
- b) encurta o tempo de treinamento e de formação profissional do recém-admitido;
- c) aumenta o rendimento do trabalhador de forma acentuada, melhorando a qualidade da produção e diminuindo o desperdício de material;
- d) minimiza o número de acidentes de trabalho.

Do ponto de vista psicológico, evita os desajustes entre as exigências do cargo e as características do indivíduo. Desajustes, estes, que podem gerar comportamentos inadequados, os quais muitas vezes tem sido a causa de atos inseguros, durante o trabalho.

Enfim, a seleção eficaz aumenta o prazer pelo trabalho, pois o homem que trabalha na função adequada a ele mesmo, é um homem satisfeito. E não é esta a meta de todos nós?

AJUSTAMENTO NO TRABALHO

1 - Introdução

Para procedermos a um estudo deste tipo, teremos que conhecer, antes, o significado de "ajustamento" e ter noção de o que queremos dizer quando falamos em "ajustamento ao trabalho".

Vejamos, antes, algo sobre o comportamento humano. O que o determina?

O comportamento de um indivíduo implica um dispêndio de energia que lhe vem do organismo. Esta energia é o que impulsiona o indivíduo a agir de determinada maneira, a exibir determinado comportamento. Ela pode originar-se de necessidades sentidas no organismo. Estas necessidades, consideradas como tensões internas, orientam o comportamento para um objetivo determinado. Para se atingir esse objetivo, alguma atividade deve ser realizada. Atingindo o objetivo, a necessidade estará satisfeita.

Assim o ajustamento nada mais é que a tentativa do organismo de satisfazer suas necessidades. Como nós vivemos tentando satisfazer nossas necessidades, podemos dizer que o ser humano esta, continuamente, em estado de ajustamento.

Por exemplo, de um ponto de vista amplo, João é um homem ajustado no trabalho. O sintoma disto é que ele se sente bem no ambiente de trabalho, gosta dos companheiros e aprecia o que faz dentro da empresa. Pode até mesmo ter suas dificuldades, momentos de desajustamento passageiro. Mas, em geral, sente-se satisfeito no e com o emprego.

Já Leonidas não encontra, no emprego, algo que satisfaça suas necessidades, como por exemplo: a tarefa propriamente dita, os companheiros ou o próprio ambiente de trabalho. E alguns dos sintomas de um indivíduo desajustado são: a troca freqüente de emprego, ausências ao serviço, acidentes de trabalho. Sim, é muito provável que um indivíduo insatisfeito cometa atos inseguros, seja por negligencia, desatenção, ansiedade ou medo.

Atentemos, agora, para o seguinte: se João está satisfeito com o seu emprego na fabrica "x", quer isto dizer que ele jamais poderia almejar uma mudança de emprego ou de função? Se assim o quisesse, poderia ser ele chamado de desajustado?

O comportamento humano apresenta um dinamismo muito grande, o que justifica a quantidade de teorias que o tentam explicar. João comporta-se dinamicamente. Seu emprego na fabrica "x" lhe garante a satisfação de determinadas necessidades. Mas estas podem, quando satisfeitas, dar lugar a outras. E João poderá passar por um estado passageiro de desajustamento, o que poderá fazê-lo procurar outro emprego, por exemplo.

Frisamos que o homem vive num continuo infinito de "desajustamento - ajustamento" desde a hora em que nasce; e é esse continuo que o impulsiona para a vida. Alguns teóricos preferem colocar a necessidade como sendo um motivo que impulsiona o indivíduo à ação. Vejamos, por exemplo, como se processa a necessidade de alimento: a fome rompe o equilíbrio e desenvolve o estado de insatisfação. Esta ultima move o organismo a procura de satisfação (procura de alimento). A satisfação é o encontro do necessário. Esse encontro reduz as tensões e restabelece o equilíbrio, ocorrendo a extinção daquela necessidade. Isto é, alimentado, o organismo não sente mais necessidade de comer.

O ajustamento implica o movimento do organismo procurando superar o estado de frustração.

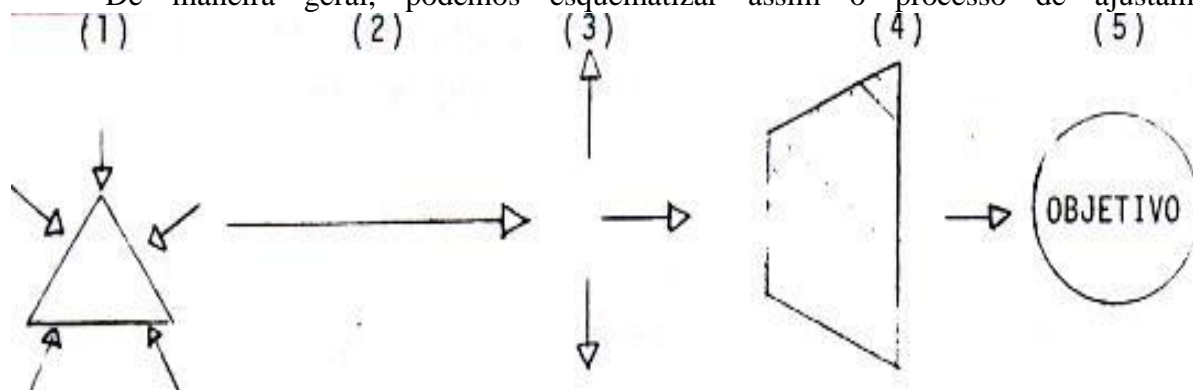
Se todas as necessidades estivessem sempre satisfeitas, o homem não teria motivação para agir e, conseqüentemente, não existiriam tentativas de ajustamento. No entanto, sempre temos necessidades momentaneamente não satisfeitas. Por conseguinte, sentimos frustrações e nos desequilibramos. Mas reagimos de alguma forma, a procura de melhor adaptação. Este "reagir de alguma forma" é o ajustamento. Todo homem, todo ser vivo esta em continuo processo de acomodação: viver é de algum modo ajustar-se.

O ajustamento humano é resultado de variáveis somáticas, psíquicas e sociais. Porém, as energias motivadoras do mesmo são as necessidades. Elas atuam como motores do ajustamento, são dinamismo vitais.

2 - Processo de Ajustamento e Barreiras

O processo de ajustamento, como já dissemos, ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer suas necessidades, restaurando seu equilíbrio interno. Não havendo dificuldades ou barreiras, o processo de ajustamento completa-se por sua via normal.

De maneira geral, podemos esquematizar assim o processo de ajustamento:



- 1) - Indivíduo com necessidade ou motivo a ser satisfeito
- 2) - Atividades dirigidas no sentido de alcançar o objetivo
- 3) - Tentativas dirigidas no sentido de superar as dificuldades ou barreiras
- 4) - Barreira que dificulta ou impede a conquista do objetivo
- 5) - Objetivo (necessidade ou motivo a ser atingido)

Quando o indivíduo atinge o alvo, satisfazendo suas necessidades, ocorre imediatamente um alívio de tensão, com concomitante diminuição ou cessação das atividades que são dirigidas à realização do objetivo final.

Assim, o indivíduo faminto, tão logo esteja saciado, pára de comer. Por isso dissemos que a necessidade ou motivo impulsiona o indivíduo para a ação.

No entanto, nem sempre o ajustamento ocorre da forma e/ou no tempo convenientes. Se o indivíduo consegue contornar a barreira de modo apropriado, ele está tendo um bom ajustamento. Porém se o indivíduo não consegue contorná-la de forma adequada, o desajustamento se instala. Quando a barreira é muito poderosa e o indivíduo não atinge o alvo, aparece a frustração, com conseqüente tensão emocional.

A barreira pode ser:

- um antagonismo entre os motivos que pressionam o indivíduo (por ex., a meta é atingir segurança econômica e manter o prestígio intelectual, objetivo não realizável por determinado indivíduo em determinada situação);
- deficiências físicas, sociais, intelectuais, econômicas; competição, obstáculos sociais, etc.

As barreiras podem ser removidas de modo adequado. Para isso, existem os mecanismos de ajustamento. O que vem a ser? Mecanismos de ajustamento são todos os atos ou pensamentos que satisfaçam uma necessidade. São

hábitos indiretos que levam a pessoa ao objetivo final e que substituem o processo de ajustamento em sua via normal.

3 - As necessidades

Conforme já citado neste trabalho, no texto "Planos promocionais: motivação e treinamento de pessoal", da Professora Maria Helena Passos Miraglia, Abraham Maslow, em seus estudos, concluiu que o homem possui cinco necessidades básicas, numa escala hierárquica: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização.

Para que uma necessidade surja como mais importante na escala de valores, basta apenas que a anterior esteja parcialmente satisfeita.

Com relação ao trabalho, por exemplo, a necessidade de segurança é satisfeita com empregos estáveis, seguros de vida, aposentadoria, etc; a necessidade de auto-estima é satisfeita através da avaliação do trabalho pelos outros. E assim por diante. Vemos, portanto, que as referidas necessidades agem como motivadores da ação humana.

Por que estamos tão interessados nos motivadores da ação humana? Porque precisamos encontrar o motivador da ação humana de trabalhar. Para entendermos o ajustamento no trabalho, devemos, antes, compreender o que leva o homem a sentir-se satisfeito no trabalho. Por outro lado, para sentir-se como tal, o trabalho deve ser um meio para que o homem satisfaça suas necessidades básicas.

Por exemplo, Carlos é um universitário voltado para a Filosofia. Suas necessidades emergentes são as necessidades de auto-realização. Estas se constituem no motivador de sua ação de trabalhar. Para sentir-se satisfeito e, portanto ajustado será preciso que ele sacie no trabalho, tais necessidades. Se for posto a trabalhar numa função puramente técnica, que não lhe permita desenvolver suas potencialidades, certamente se aborrecerá, pois seu trabalho não satisfará sua necessidade mais premente, que é a de auto-realização.

Já Francisco está há dois dias sem comer, necessitando desesperadamente de dinheiro; certamente ele exigirá do trabalho apenas a remuneração líquida, através da qual conseguirá satisfazer sua necessidade básica, fisiológica, de alimentação.

Entretanto, a título de conhecimento, os estudos mais recentes mostram que os indivíduos que trabalham apenas para satisfazer as necessidades mais inferiores (em relação a escala de Maslow), não se sentem satisfeitos com o trabalho em si. É o caso do homem que trabalha somente pelo dinheiro que recebe no fim da semana ou do mês.

Já o indivíduo que trabalha para satisfazer sua necessidade de auto-realização, é uma pessoa satisfeita consigo mesma, o que leva, por conseguinte, a um aumento do seu moral e da sua produtividade. Nesse caso, a necessidade de auto-realização é satisfeita através da execução do trabalho. Em outras palavras, não é apenas o ambiente físico e social, mas a tarefa em si, o conteúdo do próprio trabalho, que leva o indivíduo a uma auto-realização.

Esses resultados são muito importantes, na medida em que devemos promover o ajustamento do homem ao trabalho e, portanto, propiciar a ele oportunidade para que satisfaça suas necessidades básicas. Esse é também, o interesse da empresa.

O Instituto Lavistock de Relações Humanas, de Londres, desenvolveu estudos no sentido de levar em conta, no planejamento do trabalho, as necessidades psicossociais das pessoas que trabalham. Suas orientações gerais a respeito do conteúdo de uma atividade vem de encontro as "necessidades" apontadas por Maslow.

Vejamos quais são elas:

1. A atividade deve exigir do trabalhador razoável esforço e deve fornecer, pelo menos, um mínimo de variedade (e não necessariamente novidade).
2. O indivíduo deve poder aprender o trabalho e continuar sempre aprendendo. Naturalmente, essa aprendizagem deve ser dosada.
3. Deve haver uma área mínima de decisão que o indivíduo possa dizer que é dele.
4. Deve existir a necessidade de um grau mínimo de reconhecimento no seu ambiente de trabalho.
5. A tarefa deve ser tal que permita ao indivíduo relatar o que ele faz e o que ele produz para sua vida social.
6. Deve haver, na própria atividade, algo que faça o trabalhador sentir que o trabalho conduza um futuro desejável.

Concluimos, pois, o seguinte: podemos levar o trabalhador a sentir-se mais ajustado, se o tornarmos satisfeito com o trabalho e consigo mesmo. Para torna-lo satisfeito, devemos dar-lhe oportunidades para satisfazer suas necessidades de auto-realização.

Como isso pode ser feito? Vejamos, então:

As características das tarefas devem ser alteradas de modo tal que o trabalhador tenha maior autonomia, possa utilizar suas habilidades e capacidades e dar vazão às suas potencialidades. A tarefa deve ser enriquecida, com aumento intencional de responsabilidades, devendo haver ainda maior amplitude e desafio no trabalho.

Inferimos, então, que a administração de uma empresa pode ajudar seus empregados a se tornarem mais ajustados, se procurar, através de meios adequados, satisfazer suas necessidades básicas. Sabemos que os nossos trabalhadores (brasileiros) tem seu comportamento mais voltado para o atendimento das necessidades fisiológicas e de segurança, ao contrario do que ocorre com os trabalhadores de países super-desenvolvidos, que estão mais voltados para sua auto-realização. A administração deve, portanto, atentar para fatores como ambiente de trabalho, programas da empresa, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, segurança na função.

Para tanto, deve realizar, antes de mais nada, uma seleção de pessoal eficiente, colocando o "homem certo no lugar certo", fazendo com que o funcionário esteja perfeitamente adequado às exigências do cargo para o qual foi escolhido.

Deve, também, recorrer ao treinamento como uma medida complementar a seleção e como uma medida de integração do trabalhador, fazendo-o reconhecer os objetivos da empresa e a importância do melhor desempenho do seu papel para o alcance de tais objetivos. Nesse treinamento, o administrador ou supervisor irá lidar com a necessidade de se mudarem os conhecimentos do empregado acerca de seu trabalho, suas atitudes, seu comportamento individual e grupal

Outras medidas podem ser tomadas pela administração, no que se refere a satisfação das necessidades sociais, de auto-estima e de auto-realização de seus funcionários. Afinal, não podemos subestimar a capacidade do ser humano. E as mais recentes pesquisas confirmam que o homem pode dirigir a si mesmo, ser criativo no trabalho e gostar do que faz. A empresa tem apenas que despertar essa potencialidade humana, ajudando os empregados no seu processo de amadurecimento e permitindo-lhes assumir um autodomínio cada vez maior.

Quando ressaltamos a importância de a empresa possibilitar a satisfação de seus empregados estávamos pensando, também, nos objetivos do empresário. Senão, vejamos: a empresa deseja obter produtividade. Só há produtividade se os empregados são produtivos. Os empregados só se tornam produtivos quando estão interessados em seu trabalho. Estes só estão interessados quando o trabalho, em si, lhes traz a satisfação de suas necessidades. Conjugando-se os objetivos da empresa e do empregado, obtém-se o ajustamento de todas as partes.

A COMUNICAÇÃO HUMANA

1 - Introdução

Quando estabelecemos qualquer contato com outra pessoa, ocorre uma troca de informações, e, em muitas ocasiões, não somos compreendidos através do que falamos ou não conseguimos transmitir aquilo que pretendíamos. Essas situações, não raras vezes, são desagradáveis, e causam-nos a impressão de estarmos fechados entre quatro paredes, sem nenhuma saída.

A comunicação falha, geralmente, porque a pessoa que fala age como se fosse a única participante ativa, e a pessoa que ouve age apenas como participante passiva. Além disso, as pessoas transmitem informações como se estivessem despejando a mensagem dentro da mente dos outros, da mesma forma que despejamos água numa jarra.

O problema básico em comunicação é que o significado captado pelo ouvinte pode não ser exatamente aquele que o falante quis transmitir. Quem fala e quem ouve são duas pessoas distintas, que vivem em mundos diferentes, e, portanto, inúmeros fatores podem interferir e causar falhas na comunicação entre elas.

Grande parte das horas que passamos acordados são gastas com atividades de comunicação, tais como falar, ouvir, ler, escrever, etc. Podemos observar que o trabalho de diversos profissionais baseia-se muito mais na comunicação com outras pessoas, que na relação com máquinas e produtos. Nesse sentido, conhecer bem o processo de comunicação passa a ter um significado importante em nossas vidas, pois esse conhecimento constitui uma forma de aprimorar nossa capacidade de transmitir informações a outras pessoas e, ainda, de compreender suas reações ao receberem as mensagens que lhes transmitimos.

2. Barreiras na comunicação

Existem muitas barreiras que podem distorcer as informações que transmitimos ou que recebemos. De início, a idéia que temos quando falamos em barreiras na comunicação é a da existência de interferências que impedem a chegada da mensagem ao ouvinte. Entretanto, existem barreiras muito mais sutis, que revelam fatos que geralmente não percebidos por nós.

Algumas dessas barreiras são:

1.1 - Ouvir o que esperamos ouvir.

É muito comum captarmos somente aquilo que parece estar fortalecendo nossos pontos de vista. Quando conversamos com alguém, nossas opiniões nos levam a ouvir unicamente o que

nos interessa, ou então recebermos a mensagem de forma que esta coincida com nossos pontos de vista, mesmo sendo o seu conteúdo contrário a eles.

No exemplo acima, o vendedor que já foi outras vezes despedido, quando as empresas perderam negócios, recebe a mensagem do administrador de forma totalmente distorcida.

O estereotipo nada mais é do que levar ao extremo o que nossa experiência nos ensinou. Então, por exemplo, se achamos que pessoas engravatadas só dizem "asneiras", vamos tender a menosprezar qualquer comunicação vinda de um colega que se vista de paletó e gravata.

O preconceito esta bastante ligado ao que acabamos de ver, pois, na realidade, é um conceito que formamos a respeito de alguém antes mesmo que conheçamos esse alguém. Assim, podemos ignorar o valor de informações de pessoas a quem julgamos, de ante mão, ignorantes, porque falam devagar. Mesmo que seja verdadeira a avaliação de que o sujeito fala devagar, isso não nos deve levar a concluir que sua informação não interesse ou que não tenha valor.

1.2 - Utilizar palavras de significado vários, com diferentes sentidos para diferentes pessoas

Falar às pessoas, simplesmente, não é suficiente. As palavras possuem significados diferentes, sugerem coisas bem diversas às varias pessoas.

Logo após esta comunicação, ocorreu um acidente devido à mancha de óleo no chão. O operário entendeu que o supervisor não desejava que ele interrompesse a operação delicada que vinha realizando. E, de fato, o supervisor não deixara claro o que queria dizer com: "assim que puder". Para o supervisor, significava imediatamente; para o trabalhador significava logo que pudesse, sem prejudicar o seu trabalho.

1.3 - Utilizar vocabulário específico

Diferentes grupos tendem a desenvolver a sua própria linguagem, que é, até, considerada por muitos como uma espécie de gíria profissional. Por exemplo, se um leigo em medicina ouvir um médico dizer que ainda não "fechou" o diagnostico, poderá não entender o sentido do verbo fechar empregado no caso.

A gíria pode simplificar as comunicações internas do grupo, e fazer com que as pessoas se sintam mais participantes. Porém, não devem ser utilizadas apenas para impressionar o ouvinte que não conhece o ramo.

1.4 - Interferência da comunicação não verbal

Se um supervisor chega irritado na fabrica por ter enfrentado um engarrafamento de transito, suas perguntas podem estar transmitindo aos empregados que ele esta descontente com o serviço deles, quando, na verdade, não se trata disso. Sua expressão, ao falar, pode transmitir isso, embora as palavras sejam as mesmas usadas diariamente.

Através do olhar, dos músculos da face, do tom de voz, da postura, podemos demonstrar irritação para com o interlocutor, causando-lhe a impressão de estarmos zangados com ele, quando na verdade, não é esse o caso.

Quando conversamos, há duas comunicações ocorrendo:

A verbal e a não verbal. As palavras vem acompanhadas de gestos, olhares, tom de voz, etc., que transmitem informações também ao ouvinte.

A expressão corporal de uma pessoa pode conflitar ou não com suas palavras, podendo comunicar mais sobre o que ela realmente pensa e sente indo além das palavras que esta usando.

A este respeito, é interessante notar que o código verbal tem como objetivo transmitir a informação pura, e o código não verbal é quase sempre utilizado para manter a relação interpessoal. O tom da conversa é direcionado pelas impressões que um está tendo a respeito do outro.

Quanto mais concordância houver entre o sistema verbal e o não verbal, melhor será a recepção da mensagem. Entretanto, nem sempre ocorre assim, pois o que não pode ser expresso literalmente aparece na linguagem corporal, uma vez que o corpo apresenta maior dificuldade para se autossensurar.

1.5 - Interferência de emoções

Quando estamos tensos, ou quando nos sentimos inseguros, o que ouvimos e vemos parece ser mais ameaçador do que quando estamos tranquilos e seguros. Qualquer transmissão nessas condições é distorcida, e provoca perturbações das mais variadas. Por exemplo, se uma pessoa esta insegura profissionalmente, na empresa em que trabalha, e comunicam-lhe que "alguns funcionários vão ser despedidos devido aos atrasos no serviço", ela poderá entender que será a primeira a ser despedida. Nesse caso, a insegurança profissional ocasionou uma distorção na informação transmitida.

Do mesmo modo que o que ouvimos e vemos vai ser diretamente influenciado pelos sentimentos momentâneos de tensão e insegurança, também podemos não "ouvir" as críticas, quando nos sentimos seguros demais.

1.6 - Interferência do efeito de halo

Quando nos comunicamos com alguém, tentamos perceber a intenção da outra pessoa, muitas vezes desconfiando dela: "Por que será que ela fez isso? Por que será que tinha de dizer aquilo?".

Quando confiamos em alguém e a pessoa começa a falar comunicando alguma coisa com que concordamos, ouvimos quase tudo o que ela diz como sendo bom e correto. Por outro lado, quando a pessoa não é de nossa confiança, tendemos a não ouvir, a discordar e a considerar como errado tudo o que fala.

Precisamos estar alertas para não reagir em termos de "oito ou oitenta", pois uma única pessoa pode dar informações ou fazer comentários corretos ou não, independentemente de nosso grau de confiança nela.

A falha em generalizar nossos juízos a respeito de alguém para com seus comportamentos específicos, avaliando-os definitivamente como sendo bons e corretos ou maus e incorretos, é denominada "**efeito de halo**".

1.7 - Percepções influenciadas pelo grupo

Quando um grupo de empregados sorri:

- a) - para o supervisor que acredita que o trabalho deve ser duro para ser produtivo, o riso comunica desperdício de tempo;
- b) - para o supervisor que acredita que o empregado contente trabalha melhor, o riso comunica produtividade e boa administração;

c) - para o supervisor inseguro, o riso comunica que ele esta sendo alvo de gozações.

Assim, nossas percepções se completam de acordo com nossos valores, que são grandemente moldados pelos grupos a que pertencemos. Nossas atividades básicas e convicções são determinadas, em grande parte, pelo grupo. Dessa forma, muitas vezes, o supervisor, que tenta convencer cada operário a utilizar seu EPI, pode não ter sucesso, se os colegas reforçam a não utilização de EPI.

Do mesmo modo, um cartaz de segurança pode ser percebido de formas diversas, de acordo com a convicção dos grupos que o lêem.

2 - Como melhorar a comunicação

Aprender a melhorar a forma de transmitir nossas idéias e opiniões a outras pessoas, assim como perceber adequadamente as reações de quem recebe nossas informações, são importantes desafios a serem enfrentados, a fim de que possamos obter uma comunicação eficaz com as pessoas de nosso convívio.

Descreveremos, aqui, alguns cuidados a serem tomados para aprimorar o processo de comunicação.

2.1 - Retroalimentação ("feedback")

A retroalimentação é um aspecto importante do comportamento. Essa conceito refere-se a informação que o ultimo receptor remete ao seu emissor, sobre como entendeu a mensagem transmitida. Numa conversa longa, há "feedback" ininterrupto, sendo que um mesmo indivíduo se torna ora emissor, ora receptor.

Todos nós usamos esse princípio de retroalimentação em nossas comunicações. Mesmo em conversas casuais, permanecemos constantemente em estado de alerta, ou seja, ficamos atentos para verificar se estamos sendo compreendidos. Do mesmo modo, um bom professor esta sempre interessado na reação dos seus alunos. Se eles parecem confusos ou sonolentos, o professor deve saber que sua explicação pode não estar sendo compreendida e, então, deve modificar imediatamente, a sua forma de explicar determinado assunto, para que, então, os alunos possam assimilá-lo e compreendê-lo.

Ao comunicar uma informação complexa, é muito importante fazer perguntas, como: "você compreendeu o que eu disse?", pois, assim, podemos corrigir possíveis erros, para que os dados transmitidos não se transformem numa grande distorção.

A retroalimentação pode efetuar-se através da nossa observação sobre o interlocutor. É o que ocorre nas equipes de cirurgia de um hospital, onde os olhares e acenos são mais constantes que as comunicações verbais.

2.2 - Comunicação face a face

A comunicação face a face é aquela em que transmitimos informações direta e imediatamente para outra pessoa. Ela nos permite saber o que realmente esta sendo ouvido, ou seja, perceber imediatamente como a outra pessoa está reagindo ao que dizemos. Assim, os ouvintes podem comentar aquilo que está sendo dito ou mesmo formular perguntas.

As mensagens orais, em determinadas ocasiões, são mais fáceis de serem aceitas e ouvidas. As mensagens escritas soam, as vezes, como palavras frias, podendo provocar ressentimentos e um clima de hostilidade entre as pessoas.

Entretanto, as mensagens escritas são indispensáveis para instruções longas e detalhadas, pois permitem um registro permanente, asseguram a compreensão e constituem um documento do que dizemos.

2.3 - Sensibilidade ao mundo do recebedor

As pessoas são diferentes uma das outras, ou possuem expectativas, valores e crenças diferentes.

Nesse sentido, é importante que percebamos o mundo da outra pessoa, que sejamos sensíveis a ela, a ponto de adaptar e ajustar as informações, não só ao seu vocabulário específico, mas também aos seus interesses e valores.

Ser sensível a ponto de colocar-se no lugar dos outros e compreender melhor o que eles sentem e o que estão querendo dizer.

Se o supervisor deseja comunicar-se com um operário, ele deve encontrar um meio de ajustar suas observações à crença deste último, sentir suas necessidades e, continuamente, verificar se a sua mensagem está sendo recebida.

2.4 – Conhecimento da resistência

Propostas e Instruções geralmente provocam resistência nas pessoas, e ela é tão inesperada que não permite que as pessoas a entendam ou se expliquem. Dizer simplesmente "pegue a correspondência", em tom imperativo, de ordem, pode causar grande resistência em alguém que, por exemplo, teve experiência anterior com um supervisor inapto, sem condições de comando, que utilizava afirmativas frequentes em tom imperativo.

Assim, se existe uma resistência clara e evidente a uma instrução imperativa, devemos tentar descobrir uma fórmula que atenua ou elimine a associação entre a ordem e a situação vivenciada no passado.

2.5 - Momento certo para dar a mensagem

Qualquer comunicação, quando atinge o receptor, está entrando em concordância ou em conflito com outras comunicações que o receptor já recebeu anteriormente.

Por exemplo, o anúncio de um novo funcionário pode causar, nos empregados, reações negativas, se eles receberam antes mensagens negativas sobre tal funcionário. Nesse exemplo, talvez fosse interessante o novo anúncio ser dado antes de os outros empregados terem recebido informações negativas a respeito do novo elemento. Da mesma forma, sessões de treinamento são mais eficientes depois que o empregado enfrentou o tipo de problema que o faz reconhecer a necessidade de um treinamento. Dessa maneira, as mensagens contidas no treinamento encontrarão ambiente propício para serem assimiladas.

Portanto, muitas vezes, é necessário que se determine o momento adequado de se transmitir alguns comunicados.

2.6 - Reforço das palavras com a ação

Qualquer comunicação tem maior probabilidade de aceitação se o anúncio verbal é reforçado por meio da ação do próprio emissor ou de outras pessoas.

Por exemplo, um supervisor que chame a atenção um empregado por ter este originado uma condição insegura, não encontrará boa receptividade, se ele mesmo não mostrar que se interessa em remover aquela condição deficiente.

Qualquer propaganda ou promoção da segurança do trabalho junto aos empregados deve ser acompanhada de ação por parte da alta e média administração da empresa, fazendo com que novos comunicados ganhem a confiança do trabalhador.

2.7 - Uso da linguagem

É importante, no processo da comunicação, saber utilizar a linguagem de forma adequada.

Devemos, portanto, observar os seguintes tópicos:

- transmitir as informações de forma clara e precisa
- não utilizar frases longas, que dificultem o entendimento;
- escolher as palavras segundo a realidade da pessoa com quem se fala, para que sejam facilmente assimiladas e compreendidas;
- apresentar as informações de forma objetiva ,ou seja, evitar palavras cujo significado seja difícil de determinar evitando, assim, as abstrações;
- evitar ironias, metáforas e outros meios indiretos que provoquem desentendimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando tratamos, do processo comunicação, tentando achar meios de torna-lo mais efetivo e diminuir o viés que lhe é inerente, consideramo-lo como algo mais racional e mecânico do que ele na verdade é.

Pessoa A ← -----→ Pessoa B

A comunicação é muito mais que as simples palavras que fluem de A para B e de B para A . Todo comportamento transmite alguma mensagem - palavras ou sentimentos - seja o comportamento verbal ou não.

Assim, quando A fala com B, além do conteúdo da mensagem, A transmite sua auto-imagem, a imagem que tem de B, e o que espera de B. Isso sem falar que A pode estar transmitindo coisas sem o saber, pois, afinal , nós não temos perfeita consciência de tudo que somos.

Se realmente ocorrer o que acabamos de dizer, B pode reagir a essa comunicação não intencional e tudo se transformar numa bela confusão de palavras . . . e sentimentos.

Imaginem vocês que até agora só falamos das coisas que acontecem com A. No entanto, B vai ouvir A, conforme já foi visto, através do seu filtro seletivo e, além disso, quando B for o emissor, passará pelo mesmo processo de A.

Acho que esta pequena amostra deu-nos uma idéia quão complexa é a comunicação. Falar com uma pedra é estático; falar com outra pessoa é essencialmente dinâmico porque a outra pessoa reage, e suas reações influenciam nossas futuras reações.

Em suma, tentamos separar didaticamente alguns meios de se obter melhora na comunicação, propondo soluções técnicas. Na realidade, porém, receitas prontas são sempre pobres e, de modo abrangente, o "feedback" é a maneira mais eficiente de perceber o outro, e quando nós o afetamos. Percebendo isso, nós vamos sempre estar mais próximos de apreender quanto a nosso comportamento (nossa comunicação) concorda com nossas reais intenções e quanto espaço falso existe na comunicação como outro.

Comunicar não é manipular o outro, mas fazê-lo entender o que realmente se pretende transmitir.

RELAÇÕES HUMANAS E DINÂMICA DE GRUPO

1 – Introdução

Vivemos num tempo em que o avanço dos transportes, da urbanização, da comunicação de massa, da tecnologia e da informática coloca o ser humano em maior contato com o mundo, com a sua própria nação e consigo mesmo.

No entanto, toda essa evolução dificulta, de certa forma, o envolvimento entre os seres humanos, pois a atenção do homem está voltada para a tecnologia, muito mais do que para as relações humanas. Este distanciamento do homem para com o próprio homem gera insatisfações, angustias, vazios e ansiedade nos indivíduos.

Podemos ver um lado positivo em nossa época, que é a tendência de, ao nos isolarmos, sermos levados a tomar consciência de nós mesmos. Quanto maior a nossa disponibilidade em relação a nós mesmos, maior abertura teremos para com os outros e cada vez mais o nosso ser pessoal se tornará social. Isto porque já não teremos receio dos outros e/ou do ambiente, pois o ser pessoal aprendeu a lidar consigo mesmo.

Durante toda a vida, somos afetados pôr nossa habilidade de nos relacionarmos com outras pessoas, quer com indivíduos quer com grupos. É uma das habilidades mais importantes que o ser humano pode desenvolver e a comunicação interpessoal.

Podemos ajudar o indivíduo a abrir-se para uma experiência total de si mesmo, para um relacionamento humano eficaz e para ser um comunicador mais eficiente, oferecendo-lhe a oportunidade de estabelecer bons relacionamentos dentro do grupo ao qual pertence, seja este profissional, familiar, social, religioso, político, etc. Em tal grupo, o indivíduo deve ser respeitado como uma pessoa específica, com suas inibições, frustrações, angustias, satisfações, ansiedades, enfim, pela sua individualidade enquanto ser humano.

3 - Relações Humanas

Comumente, entende-se a expressão "**relações humanas**" como sendo os contatos que se processam, em todas as situações, entre os seres humanos.

Muitas pessoas podem falar sobre relações humanas, discuti-las em conferências, discursos e mesmo em conversas informais, mas não são capazes de concretizar essas relações.

Efetuar "relações humanas", significa, portanto, muito mais do que estabelecermos e/ou mantermos contatos com outros indivíduos. Significa entender o relacionamento entre as pessoas, compreende-las, respeitando a sua personalidade, cuja estrutura é, sem dúvida, diferente da nossa.

Além de compreender os indivíduos, precisamos ter flexibilidade de ação (comportamento), ou seja, adequar o nosso comportamento, apropriadamente, a uma situação dada, com determinadas pessoas.

Dentro de um sistema empresarial, existe a organização técnica e a organização humana. Estas organizações estão inter-relacionadas e são interdependentes.

A organização humana de uma fábrica é muito mais do que um simples conjunto, um agrupamento de indivíduos, pois cada um deles tem seus próprios sentimentos, interesses, desejos, frustrações, necessidades físicas e sociais, associados a sua própria história de vida. Tais indivíduos, dentro desse sistema empresarial, estabelecem freqüentes inter-relações, cada qual com uma forma particular de se comunicar.

É claro que uma grande parte dessas relações é criada pelas características do trabalho, como, por exemplo, os técnicos de segurança que, por imposição de suas próprias tarefas, passam a maior parte do tempo estabelecendo e mantendo contatos com todos os operários das varias seções da fábrica. Quase toda a atividade executada pelos técnicos de segurança envolve relacionamento com outras pessoas. Por este motivo, ele deve estar atento a essas relações, deve procurar manter um ambiente, onde as comunicações possam se processar de forma aberta, confiante e adequada.

Um ponto importante, que devemos levar em consideração, são as diferenças entre as pessoas. Saber que cada pessoa é específica, original e possui reações próprias; que, em sua formação, cada uma foi marcada por realidades diferentes: meio familiar, escolar, cultural, social profissional, etc, e que cada indivíduo atuará em função de sua própria experiência de vida.

Devemos saber, também que toda pessoa tem necessidades que dirigem o seu comportamento, as quais ela procura constantemente satisfazer. Não só as pessoas são diferentes entre si, mas também as necessidades variam de indivíduo para indivíduo.

Esta grande diversidade pode se constituir em uma imensa riqueza humana, mas, de início, pode ser fonte de oposições violentas entre os indivíduos.

Por estes motivos, devemos estar aberto para respeitar tais diferenças.

Outro fator relevante é o que se refere aos Juízos de Valor acerca das pessoas. Normalmente, temos tendência para julgar os atos e as palavras dos outros em função da nossa própria experiência e de certos preconceitos. Este conformismo no julgamento é muito grave, pois nos arriscamos a classificar as pessoas por categorias e de forma definitiva. Deixamos, pois, de perceber o indivíduo tal como ele é, e de manter o diálogo, se não reagirmos rápida e eficazmente contra este tipo de atitude.

Outro ponto a ser considerado é o Uso da Linguagem. A nossa linguagem pode constituir um obstáculo a comunicação e conseqüentemente afetar o relacionamento humano. E preciso, sempre, nos colocarmos no lugar da pessoa que esta nos ouvindo.

Devemos usar um vocabulário adaptado à realidade com a qual estamos trabalhando, um vocabulário compreensível para todos.

Um outro aspecto a ser focalizado é a Falta de Abertura. Muitas vezes, temos uma idéia ou tomamos uma posição para a qual tentamos, simplesmente, obter a aprovação dos outros, sem ouvi-los, sem dar atenção ao que eles pensam e dizem. Se nós fecharmos sobre nós mesmos, ficaremos limitados ao monólogo, deixando de receber e aprender muitas informações valiosas

para o nosso crescimento, e mesmo o aperfeiçoamento humano, em geral, estará sendo prejudicado.

Estar disponível em relação ao outro exige um esforço permanente, mas compensador, porque, só assim, poderemos manter um autêntico e profundo relacionamento, que invariavelmente gera satisfação.

Como podemos observar, se as verdadeiras relações humanas são proveitosas e importantes de se praticarem pois evitam comportamentos desajustados que foram gerados por insatisfações; mantém o bem-estar individual e coletivo e, acima de tudo, proporcionam segurança, paz e tranquilidade aos indivíduos e à empresa.

4 - Dinâmica de Grupo

Kurt Lewin, psicólogo alemão, e reconhecido por todos no campo da Psicologia de Grupo foi um dos primeiros teóricos e experimentadores das leis dinâmicas que regem o comportamento dos indivíduos em grupo.

Para este autor, todos os grupos devem ser compreendidos como totalidade dinâmicas que resultam das interações entre os membros.

Estes grupos adotam formas de equilíbrio no seio de um campo de forças, tensões e pelo campo perceptivo dos indivíduos". Estas forças, tais como: movimento, ação, interação, reação, etc., é que constituem o aspecto dinâmico do grupo e, conseqüentemente, afetam a sua conduta.

A Dinâmica de Grupo como disciplina moderna dentro do campo da Psicologia Social, estuda e analisa a conduta do grupo como um todo, as variações da conduta individual de seus membros, as reações entre os grupos ao formular leis e princípios, e ao introduzir técnicas que aumentem a eficácia dos grupos.

No campo da Psicologia Social, o grupo pode ser definido como uma reunião de duas ou mais pessoas que compartilham normas, e cujos papéis sociais estão estritamente intervinculados.

No campo da Dinâmica de Grupo, os grupos são classificados em primários e secundários.

O grupo primário é composto por um número reduzido de pessoas que se relacionam "face a face", ligadas por laços emocionais com relações diretas, mantendo-se um processo de associação e cooperação íntima. Exemplo: grupo de amigos, grupo familiar, grupo de estudo e o próprio grupo de trabalho.

O fato de um grupo ser pequeno, não significa sempre que é um grupo primário. Para que exista, é preciso que haja interação entre os participantes, no qual cada membro deverá perceber cada um como pessoas individuais.

Nos grupos secundários as relações se mantêm mais frias, impessoais e formais. Estas se estabelecem através de comunicações indiretas, como é o caso das empresas, instituições, etc.

O comportamento do grupo depende em grande parte do número de participantes. Este é um fator importante, no que diz respeito a produção e ao nível de desenvolvimento grupal.

A delimitação exata de um pequeno grupo e de um grande grupo, varia segundo os diferentes autores. Estudiosos no assunto são unânimes em afirmar que o pequeno grupo não deve ultrapassar de 20 participantes, e que o ideal para a sua constituição é de 5 a 12 elementos, possibilitando assim, maior coesão, interação e participação.

5 - Objetivos da dinâmica de grupo

- a) ajudar o indivíduo a adquirir e desenvolver comportamentos mais funcionais que os utilizados até o momento;
- b) colaborar com o indivíduo no sentido de descentra-lo de si mesmo e situa-lo em relação aos outros;
- c) levar o membro do grupo a se perceber honestamente, em uma autocrítica objetiva e construtiva, onde o indivíduo terá possibilidades de perceber e solucionar seus problemas;
- d) ajudar o indivíduo a perceber o seu crescimento como algo positivo, dando ênfase ao potencial de cada um;
- e) oferecer condições para que o indivíduo tenha noção do seu próprio valor;
- f) levar o membro do grupo a um nível de responsabilidade individual pelos seus atos;
- g) desenvolver no indivíduo tolerância consigo e com os outros;
- h) levar o indivíduo a respeitar a variedade de opiniões e atos que existem nas pessoas;
- i) levar o indivíduo a integração e ajustamento nos grupos em que participa para uma atuação cada vez mais satisfatória, e uma participação cada vez maior.

6 - Desenvolvimento interpessoal - Treinamento em grupo

Todo grupo é composto por pessoas que diferem uma das outras em sua maneira de ser e de executar um trabalho.

Os indivíduos trazem para o grupo certas características que lhes são peculiares tais como: interesses, aptidões, desejos, inibições, frustrações, em outras palavras, suas personalidades. Todas essas características atuam como forças na dinâmica de grupo. Outras forças podem resultar da interação das pessoas. A integração e a transformação de todas essas forças é a própria Dinâmica Interna do Grupo, e uma das forças internas mais importantes é a participação, o empenho pessoal e psicológico dos indivíduos no grupo.

Quanto maior essa participação, mais favoráveis serão as atitudes dos indivíduos para com o grupo e tanto maior seu interesse pelo grupo.

As pessoas que mais participam, são as que compreendem as finalidades e funções básicas do grupo, sentem-se seguras no desempenho de suas funções, conhecem a importância delas para o objetivo final e o funcionamento do grupo.

A vida de um grupo passa por várias fases, e em cada uma delas, os membros atuam de formas diferentes, tanto em relação à etapa de vida do grupo como em relação aos demais membros.

Dependendo do tipo de grupo (formal, informal, profissional, social, treinamento, etc.) e da fase em que se encontra, haverá certas funções a serem executadas por seus componentes.

Algumas funções soam mais genéricas que outras, existindo em todos os grupos, e são desempenhadas pelos membros, para que o grupo possa mover-se ou progredir em direção às suas metas.

O complexo processo de interação humana, exige de cada participante um determinado desempenho, o qual variará em função da dinâmica de sua personalidade e da dinâmica grupal na situação, momento ou contexto.

Em todos os grupos em funcionamento, seus membros podem desempenhar eventualmente, alguns papéis não-construtivos, dificultando a tarefa do grupo, criando obstáculos e canalizando energias para atividades e comportamentos não condizentes com os

objetivos comuns do grupo. Estes papéis correspondem às necessidades individuais, às motivações de cunho pessoal, à problemas de personalidade, ou, muitas vezes, decorrem de falhas de estruturação ou da dinâmica do próprio grupo.

7 - Responsabilidades de um bom participante

Podem ser diversas as razões que motivam a nossa participação numa dinâmica de grupo, ou qualquer tipo de grupo, mas devemos estar abertos e atentos para os seguintes pontos básicos:

- ajudar a estabelecer um clima positivo no grupo, tentando, quando possível, auxiliar os outros, sendo cooperativo;
- participar e contribuir para as discussões;
- ter consciência das suas necessidades;
- visar principalmente as necessidades grupais;
- perceber como as interações individuais afetam o grupo;
- auxiliar os participantes quando estes tiverem dificuldade em comunicar-se;
- respeitar os membros do grupo como seres humanos;
- manter o diálogo e não o monólogo;
- discutir as dificuldades que você tem em relação ao grupo;
- controlar as reações agressivas;
- expor com clareza as sugestões e pontos de vista;
- não permitir que você ou outros membros, assumam papéis de ajudante;
- comunicar-se clara e objetivamente;
- ouvir e atender o outro participante;
- integrar-se totalmente a vida do grupo, sem perder a sua própria individualidade e originalidade.

8 - Papel do coordenador na Dinâmica de Grupo

O coordenador da Dinâmica de Grupo deve ser acima de tudo um educador. Sua tarefa prioritária é criar condições tais, que os treinandos possam aprender e crescer como pessoas, confiando em si e nos outros, como recursos valiosos para a aprendizagem.

Isto é possível quando o coordenador expressa expectativas positivas e incentiva a participação de cada treinando; quando é capaz de aprender com os outros membros a fornecer e receber informações; quando respeita e aceita todos os membros do grupo.

Deve ouvir atentamente, todas as pessoas do mesmo modo, mesmo que tenha idéias preconcebidas sobre este ou aquele participante.

A vida do grupo será mais fecunda se cada membro do grupo e coordenador fornecer a sua contribuição, colocando a serviço de todos a competência e as qualidades que possui.

A integração não se realizará no interior de um grupo e, em consequência, sua criatividade não poderá ser duradoura, se as relações interpessoais entre todos os membros do grupo não estiverem baseadas em comunicações abertas, confiantes e adequadas.

NOÇÕES DE LIDERANÇA

1 - Introdução

Para que uma organização saia vencedora no atual mundo da corrida competitiva é necessário que possua um atributo básico: a liderança eficiente e adequada.

A procura desta liderança é intensa, não só nas empresas comerciais e industriais, mas em todos os estratos da sociedade, manifestando-se na falta de administradores capazes no governo, na igreja, na educação e em outras formas de organização. Esta falta não significa, necessariamente, ausência de elementos, mas sim, ausência de pessoas capazes de desempenhar papéis de liderança com adequação e eficácia.

2 - Definição de Liderança

Segundo resenha de alguns autores, efetuada por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, "liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo, em determinada situação".

Necessita-se, então, de um método, pelo qual se consiga resultados predefinidos, com e através de pessoas.

3 - Características do Líder

Algumas variáveis terão de ser isoladas, portanto, quando se consideram as características do líder e os tipos de liderança. Assim, se o senso de humor e "a personalidade equilibrada" são consideradas características de um bom líder, Hitler seria eliminado do rol dos líderes mundiais, e uma falha seria obviamente cometida.

Como o líder consegue resultados somente com e através de pessoas, as características dessas pessoas e da situação em que estão inseridas serão de extrema importância no estilo de liderança que provará maior eficiência.

Conclui-se, então, que três variáveis básicas devem ser isoladas no processo de liderança:

- Líder
- Liderado
- A situação

Anteriormente, foi mencionado o valor da aprendizagem, bem como do comportamento observável nesse processo, em oposição a características inatas e/ou hipotéticas.

Através da análise da situação, enfatiza-se o comportamento observado. Observam-se, assim, os comportamentos dos líderes, dos elementos do grupo (seguidores) e da situação. Através dessa observação, isolam-se variáveis que levam à possibilidade de instruir indivíduos para que desempenhem o papel de líderes em várias situações.

Um exemplo a ser considerado é o de uma grande fábrica com várias seções. Cada seção possui um(a) Supervisor(a). Por alguma razão, todas as seções que são colocadas sob a supervisão de Mariana, por exemplo, obtêm melhores resultados do que as demais. Mariana

comprova ser uma lidar, a partir do momento em que consegue cumprir objetivos com e através de seus subordinados. Observada a frequência de determinados comportamentos de Mariana (líder), em determinadas situações, torna-se possível criar modelos teóricos que permitam ajudar um líder a fazer previsões a respeito do comportamento mais adequado a determinadas situações. A liderança pode, portanto, ser aprendida.

4 - Estilos de Liderança

Constatamos que a liderança inclui a realização de objetivos com e através de pessoas, devendo, portanto, um líder ocupar-se das tarefas a serem realizadas e das relações humanas entre as pessoas que irão realiza-las.

Algumas escolas de pensamento sobre a teoria da organização refletiram sobre esses aspectos.

No início da década de 1900, encontra-se o movimento da administração científica, encabeçado por Frederico Winslow Taylor. Seguidores desse movimento propuseram uma organização racionalmente planejada que proporcionasse eficiência á administração. Essa eficiência era entendida em termos estritos de aumento da produção, melhorando-se as técnicas ou métodos empregados pelos operários. O operário, então, deveria adaptar-se às necessidades da organização, foco principal de interesse. As necessidades do indivíduo eram postas em segundo plano ou mesmo desconsideradas, e a administração deveria separar-se dos problemas humanos e das emoções. O líder teria a função de impor critérios de realização do trabalho, com a finalidade de atender aos objetivos da organização.

Na década de 1920 e no início da de 1930, as idéias proclamadas pelo movimento iniciado por Taylor foram substituídas pelo movimento das relações humanas, iniciado por Elton Mayo. Os teóricos adeptos desta nova escola sustentavam que, além de encontrar os métodos tecnológicos mais adequados para melhorar a produção, a administração seria beneficiada se considerasse os problemas humanos. Os centros reais de poder da organização estavam nas relações interpessoais que se criavam na unidade de trabalho. O estudo de tais relações humanas era a tarefa mais importante para a administração e a análise da organização. Esta deveria desenvolver-se em torno dos operários e deveria levar em conta as atitudes e os sentimentos humanos.

O líder teria a função de facilitar a realização de determinados objetivos por seus seguidores, ao mesmo tempo em que daria oportunidade para o crescimento e desenvolvimento pessoal dos mesmos. O objetivo principal era, ao contrário do que ocorria com a teoria da administração científica, as necessidades individuais e não as necessidades da organização. Em síntese, o movimento da administração científica focalizava seu interesse na tarefa, enquanto que o movimento das relações humanas acentuava um interesse pelas relações (pessoais).

A tarefa e as relações humanas tornam-se, assim, interesses que caracterizam os trabalhos efetuados sobre liderança, desde o período acima citado.

Aqueles que acentuam o interesse pela tarefa são os líderes autoritários, que dizem a seus seguidores o que devem fazer e como devem fazê-lo. Os que acentuam o interesse pelas relações humanas são os líderes democráticos, não diretivos, que podem compartilhar suas responsabilidades de liderança com os seguidores, fazendo com que estes participem do planejamento e da execução da tarefa.

O estilo autoritário de comportamento de líder muitas vezes se baseia na suposição de que o poder do líder deriva da posição que ocupa, e acredita ser o homem essencialmente preguiçoso

e pouco merecedor de confiança (Teoria X). Já no estilo democráticos o poder do líder é dado pelo grupo a ser criativo no trabalho (Teoria Y), desde que suficientemente motivado.

Assim sendo, no estilo autoritário, os programas são elaborados pelo líder e, no estilo democrático, estes programas são elaborados em conjunto com o grupo.

Entre esses dois extremos, há uma grande diversidade de estilos de comportamento de líder. Tannenbaun e Schmidt apresentaram um contínuo que vai de um extremo de líder autoritário até o extremo de líder democrático, com uma variada gama de estilos de liderança.

Vários outros estudos foram feitos, sempre enfocando ou os líderes com orientação para o empregado ou os líderes voltados para a produção, os quais conduziram à teoria da "Liderança Situacional", sugerida por Paul Hersey.

5 - Liderança Situacional

Esta teoria baseia-se na relação entre três conjuntos básicos:

- a) conjunto de estruturações (tarefa)
- b) o conjunto de suportes socio-emocionais (comportamento voltado para o relacionamento humano);
- c) o nível de maturidade dos subordinados ou grupo.

Os dois extremos caracterizados pelo líder voltado para a tarefa e pelo líder voltado para as relações humanas, já não são vistos como opostos na teoria da Liderança Situacional.

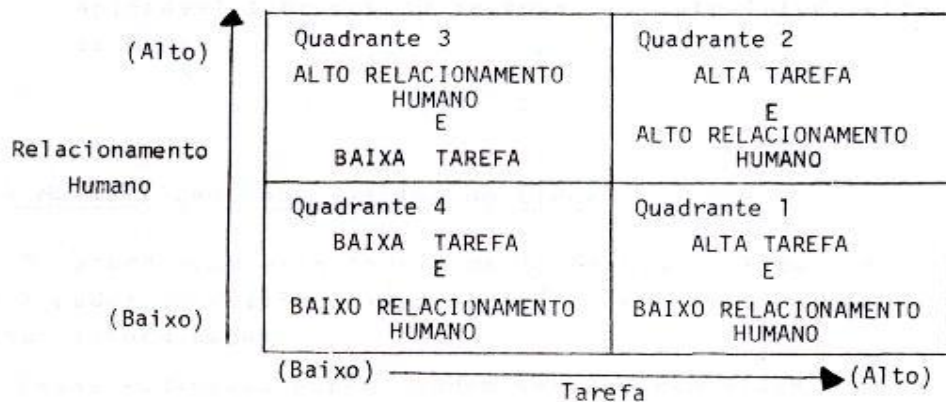
A Universidade de "Ohio State" observou que os estilos de liderança variavam de líder para líder.

Alguns se concentravam em estruturar as atividades dos subordinados em termos de realização do trabalho. Outros procuravam conseguir um suporte socio-emocional, em termos do relacionamento pessoal entre eles e seus subordinados. Alguns líderes mostravam estilos caracterizados por ambos: a tarefa e relacionamento humano. Outros mostravam pouca estruturação e pouco relacionamento.

Não houve um estilo dominante e sim, varias combinações de estilos. Com isto, se conclui que tarefa e relacionamento não são opostos. Em vez disto, sugeriu-se que os dois padrões de comportamento do líder podem ser apresentados em duas dimensões distintas, que sugerem quatro combinações, como mostra a figura 3.

6 - Estilo básico do comportamento de líder

Fig. 3 - Quadrantes de liderança da "Ohio State University".



7 - A Relação entre o Estilo de Comportamento do Líder e a Maturidade dos Subordinados ou Grupos.

Na teoria da liderança situacional, maturidade implica em motivo de realização, desejo e capacidade de assumir responsabilidades e em uma formação e/ou experiência na tarefa, por parte de um indivíduo ou grupo.

A idade não está, portanto, diretamente ligada à maturidade. Segundo a teoria da liderança situacional, no momento em que o nível de maturidade do subordinado começa a crescer, o comportamento do líder requer menor estruturação da tarefa e maior intensidade no relacionamento humano ou, ainda, pouca estruturação da tarefa e pouco suporte socio-emocional, para que o grupo apresente os desempenhos desejados.

Para facilitar o entendimento da relação maturidade \leftrightarrow estilos de liderança, foi sugerida uma linha contínua da maturidade, com 3 categorias básicas: abaixo da média, média e acima da média.

A presente teoria determina que:

- A) Quando se trabalha com pessoas de maturidade abaixo da média, o estilo de liderança que tem maior probabilidade de sucesso é o estilo altamente voltado para a tarefa (quadrante 1)
- B) Ao lidar com pessoas de maturidade média, o estilo dos quadrantes 2 e 3 parece mais apropriados
- C) O quadrante 4, no qual o comportamento do líder é caracterizado pela baixa estruturação da tarefa e pouca preocupação com reforços socio-emocionais é aplicável a grupos ou pessoas com maturidade acima da média.

8 - A Mutabilidade nos estilos do Líder

De acordo com essa teoria da liderança, o líder poderá e deverá mudar de estilo quando verificar mudanças na maturidade de seus subordinados.

Essas mudanças, porém, podem ser desenvolvidas pelo líder, que, no entanto, precisa ser cuidadoso para não delegar responsabilidades a um grupo que não está apto a recebê-las ou desenvolver o suporte emocional muito rapidamente.

Quando o desempenho esperado do indivíduo apresenta baixa frequência, não se pode ter a expectativa de mudanças drásticas ou rápidas. Como, então, pode o líder ajudar a aumentar o nível de maturidade de seus subordinados? Se voltarmos à parte inicial deste trabalho: "Bases do Comportamento Humano", constataremos que o reforço fortalece o comportamento que o precede.

Assim, o líder precisará reforçar, recompensar, tão logo seja possível, o mínimo comportamento apropriado demonstrado pelo indivíduo. Este processo deverá continuar, de tal modo que o comportamento do indivíduo se aproxime, cada vez mais, daquilo que o líder considera ser um bom desempenho. Desta maneira, a maturidade do subordinado torna-se um processo dinâmico, devendo o líder adaptar o estilo adequado de liderança ao correspondente grau de maturidade.

Temos, por exemplo, um operário que não é somente capaz de estruturar muitas das atividades das quais se incumbem, mas é também capaz de conseguir sua própria satisfação. Neste estágio de maturidade, o indivíduo é reforçado pelo fato do líder não estar vigiando, pois deixa-o cada vez mais por conta própria. Isto não significa menor envolvimento mútuo ou menor amizade do líder para com o subordinado.

Suponhamos, porém, que o indivíduo acima descrito, trabalhando no quadrante 4, tenha um problema inesperado na família, que afete o seu desempenho no trabalho. O líder eficaz deve estar alerta para identificar mudanças no indivíduo. Neste caso, haverá necessidade de maior estruturação da tarefa e maior apoio socio-emocional por parte do líder, até que o operário demonstre uma volta ao desempenho anterior.

Em todos os casos, porém, a passagem do ciclo do quadrante 1 aos quadrantes 2, 3 e 4 deve ser gradativa. Mudanças gradativas devem ser desenvolvidas como resultado de um cuidadoso planejamento e envolvimento mútuo.

De acordo com a Teoria de Liderança Situacional, existem quatro níveis diferentes de maturidade, que identificam as pessoas em termos de realização de um trabalho específico, todos eles exigindo estilos diferentes de liderança.

9 - Os Níveis de Maturidade

9.1 - Baixa maturidade do subordinado

Já definimos anteriormente o que significa maturidade nessa teoria. No estágio mencionado acima, o indivíduo:

- a) Não tem **motivação** - vontade de executar a tarefa.
- b) Não possui **competência** - habilidade para realizar determinado trabalho.

O estilo de liderança adequado nessa situação seria:

- **ALTA TAREFA**
- **BAIXO RELACIONAMENTO HUMANO**

Os líderes que trabalham com pessoas deste nível de maturidade devem definir o papel das mesmas e dirigi-las quanto ao que fazer e como, quando e onde fazê-lo.

9.2 - De Baixa a Moderada Maturidade do Subordinado

Aqui as pessoas tem motivação para realizar um trabalho específico, mas, geralmente, falta-lhes habilidade.

O estilo de liderança mais adequado neste caso seria:

- **ALTA TAREFA**
- **ALTO RELACIONAMENTO HUMANO**

Os líderes devem delegar aos subordinados grande parte da direção (devido a falta de habilidade para a tarefa). A comunicação, porém, difere da do quadrante anterior. Neste quadrante, um suporte socio-emocional torna-se eficiente, desde que existam desempenhos, observados, de interesse, motivação e vontade de exercer a tarefa.

9.3 De Moderada a Alta Maturidade do Subordinado

Aqui os indivíduos costumam ter habilidade para realizar um determinado trabalho, mas parecem ter falta de vontade, de motivação.

O estilo de liderança mais adequado a esta situação seria:

- **ALTO RELACIONAMENTO HUMANO**
- **BAIXA TAREFA**

O líder, ao trabalhar com indivíduos deste nível de maturidade, dará somente uma direção inicial à tarefa, em virtude da habilidade dos subordinados. A falta de motivação, porém, exige um intenso acompanhamento social por parte do líder. Reforços dos comportamentos desejados são requeridos, e um suporte socio-emocional torna-se necessário.

9.4 - Alta maturidade do subordinado

Tomando-se conhecimento dos quadrantes 1, 2 e 3, não será difícil definir o nível 4 de maturidade.

Aqui as pessoas costumam ter tanto motivação quanto habilidade para realizar um trabalho.

O estilo de liderança mais adequado seria:

- **BAIXO RELACIONAMENTO HUMANO**
- **BAIXA TAREFA**

Repetindo o que já foi dito acima, baixo relacionamento não significa falta de envolvimento do líder com o subordinado. Significa, sim, que o líder não precisa aplicar constantes esquemas de reforçamento para que desempenhos desejados se manifestem. Os líderes que trabalham com pessoas deste nível de maturidade deverão demonstrar confiança nos subordinados, delegando-lhes poderes para a realização das tarefas.

9 - Conclusão

Analisamos a definição de liderança, o processo histórico de sua aplicação através dos tempos e a teoria da liderança situacional proposta por Hersey.

Conclui-se, então, que:

- a) Não há um estilo de liderança básico e ideal.
- b) As duas dimensões (relacionamento humano e estruturação da tarefa) não se opõem nem são interdependentes.
- c) Três variáveis básicas devem ser consideradas ao se delimitar um estilo de liderança: O líder, o subordinado e a situação, sendo o nível de maturidade do subordinado condição necessária para que o líder planeje sua estratégia;
- d) A teoria do Estimulo-Reforço proposta por B.F. Skinner e extremamente útil ao ciclo da Liderança Situacional, desde que a dimensão Relacionamento Humano se baseie em maior ou menor quantidade de reforços liberado pelo líder.
- e) O comportamento a ser considerado será sempre o desempenho constatado e não atitudes interiores ou sentimentos.
- f) O estilo de liderança não é estático e depende intrinsecamente do estado de alerta e do planejamento do líder, além de sua sensibilidade para perceber as mudanças dos subordinados. Um líder eficiente, portanto, adapta seu estilo de liderança a situação na qual exerce poder e deve possuir uma "mente aberta", não só para perceber mudanças como também para isolar as variáveis que mantêm relações causais com os desempenhos a serem estudados.

MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL

1. Introdução

Como já foi mencionado, em "Bases do Comportamento Humano", o ato inseguro pode ocorrer devido a não adaptação do indivíduo a máquina ou ao emprego. Existe uma alta probabilidade desta não adaptação surgir como consequência do desconhecimento e/ou falta de motivação do empregado. Conclui-se daí que um treinamento se faz necessário a fim de que se transmita aos empregados os conhecimentos relativos à tarefa que ele irá desempenhar e às máquinas que irá operar, no próprio ambiente de trabalho.

Este texto analisará alguns aspectos do treinamento e esclarecerá o que se entende por motivação e como esta influi no bom desempenho do empregado.

Para que se elabore um programa de treinamento, torna-se necessário um exame dos motivos que levam as pessoas a emitir certos desempenhos que são desejados, ou a não emitir tais desempenhos.

Um motivo é qualquer coisa que inicia um comportamento. Há duas classes de motivos: impulsos ou necessidades, e incentivos.

Incentivos são objetos ou condições do ambiente que estimulam o comportamento. Assim, um empregado pode não sentir a necessidade de usar óculos de segurança, mas usa-lo com frequência, após ter presenciado o colega ao lado perder a vista.

Os impulsos ou necessidades, se dividem em duas classes:

a) Impulsos não aprendidos, ou primários, tem sua origem em processos orgânicos internos, que podem ser identificados. A fome é um exemplo.

b) Impulsos aprendidos são aqueles que se adquire através da aprendizagem.

Desejos de aprovação, realização e competição são exemplos destes impulsos adquiridos através de reforçamento recebido dos pais, professores e outros agentes reforçadores.

Assim, pode-se afirmar que os reforços utilizados para implantar impulsos em uma pessoa são os incentivos. Os incentivos serão, por exemplo, utilizados por um técnico de segurança para encorajar, ou desencorajar um empregado a agir de uma determinada maneira. Podem ser positivos, como os prêmios, ou negativos como as punições.

Suponhamos que Marcelo chega preocupado na fábrica e vai começar a trabalhar sem o seu óculos de segurança. Ao dirigir-se para a máquina, encontra uma série de cartazes colocados pelo supervisor advertindo o trabalhador dos perigos do trabalho sem o mencionado equipamento. Lembra-se, a partir daí, dos equipamentos e os coloca.

Os cartazes funcionaram como incentivos para o impulso de Marcelo, de colocar o óculo de segurança. Torna-se interessante, então, que um indivíduo esteja motivado para o seu trabalho, ou seja, exiba um impulso em direção a esse trabalho.

Neste caso, ele tem necessidade de emitir certos desempenhos e o resultado do trabalho, em contra-partida, satisfaz suas necessidades.

As três principais características do comportamento motivado são:

a) **Excitação** - o motivo torna o indivíduo mais ativo e inquieto. Excitação é o comportamento repleto de energia.

b) **Direção** - o comportamento motivado tem propósito, intenção. O indivíduo motivado tem direção, ou seja, um objetivo, uma meta.

c) **Sentimento de vontade ou desejo** - o sentimento de querer ou desejar é experimentado na forma de tensão, esforço e expectativa. Quando o objetivo é alcançado a tensão e o esforço desaparecem junto com a atividade.

Concluimos, portanto, que um indivíduo que exiba um comportamento motivado, estará indo de encontro à satisfação das suas necessidades. Exemplificando, impulsos primários como a fome, levam o indivíduo a comer.

Este trabalho deterá, por mais algumas linhas, nos impulsos aprendidos, pois estes podem ser manipulados pelo homem.

Existem varias teorias sobre as possíveis fontes dos motivos aprendidos.

Uma delas é a teoria das tensões corporais que afirma que todos os impulsos originam-se em desconfortos físicos. Varias objeções foram colocadas a essa teoria.

Outra teoria considera o deslocamento, que é a substituição de uma forma de satisfação menos direta por outra mais direta. Por exemplo, a tensão causada por uma briga conjugal é deslocada para outros canais, tais como agressividade no emprego.

Há ainda uma terceira teoria que estuda o condicionamento e afirma que uma pessoa aprende maneiras específicas de satisfazer seus impulsos, por causa dos reforços que recebe ao emitir de determinados comportamentos. Por exemplo, uma pessoa aprende a buscar o poder porque o exercício do poder lhe traz recompensas materiais. Assim, um ex-diretor da empresa, vai procurar retornar ao cargo porque enquanto desempenhava a função obtinha reforços como admiração, estima e alto salário.

São muitas as teorias que decorrem sobre as fontes dos motivos aprendidos. Resta-nos citar alguns destes motivos, mais especificamente, aqueles que levam a pessoa a comportar-se de uma ou outra maneira.

Experimentos feitos por Crowne e Marlowe constataram a existência da necessidade de sentir-se aprovado, no homem. Esses autores concluíram por exemplo, que uma forte necessidade de aprovação surge da vontade de se vencer um nível baixo de auto-estima. Assim,

se um supervisor constata que um empregado tem muita necessidade de receber aprovação para se sentir motivado, poderá incentivar a auto-estima dessa pessoa, ressaltando aspectos positivos de seu comportamento.

Outros experimentos versam sobre a necessidade de realização e a motivação para a tarefa.

Neste artigo, usou-se constantemente os termos impulso e necessidade sem distinção. Na verdade, o impulso refere-se mais a fonte do comportamento motivado e a necessidade refere-se a finalidade do comportamento. Então, uma pessoa pode necessitar de alimento (necessidade) sem estar motivada a procurar o alimento (impulso). Nutricionistas, por exemplo, preocupam-se com as necessidades nutricionais e não com o impulso da fome.

10 - As necessidades psicológicas

Em primeiro lugar, é conveniente esclarecer que não há um modelo universal satisfatório de saúde psicológica, o que torna difícil especificar quais necessidades deverão ser satisfeitas. Outra dificuldade é que a pessoa pode, prontamente substituir uma necessidade psicológica por outra. pode-se compensar a deficiência de uma necessidade satisfazendo-se uma outra necessidade. Pesquisas tem mostrado que as necessidades psicológicas formam uma hierarquia: algumas necessidades tem prioridade sobre outras. Quando necessidades prioritárias são satisfeitas, outras aparecem. Henry Murray selecionou vinte necessidades básicas e Erick Fromm especificou cinco necessidades humanas universais. E foi Abraham Maslow (1967) quem apresentou a "Teoria da Hierarquia das Necessidades".

Maslow considera dois tipos de necessidades existentes no homem: as necessidades básicas (fome, sede, sexo, segurança, realização) e as meta-necessidades, que são qualidades espirituais tais como justiça, bondade, beleza, ordem e unidade.

É com as necessidades básicas que Maslow constrói a hierarquia que se visualiza abaixo. .



Necessidades Básicas

Analisaremos, a seguir, as necessidades acima mencionadas.

10.1 - Necessidades fisiológicas

Essas necessidades representam a base da pirâmide por terem força maior. Somente quando satisfeitas, o indivíduo passará a sentir necessidade de segurança, que é o próximo degrau da escala. Essas necessidades fisiológicas, básicas para a manutenção da vida são: alimento, roupa, abrigo, etc.

10.2 - Necessidades de segurança

Fundamentalmente é a necessidade de estar livre de perigo físico, de medo e privação de necessidades fisiológicas básicas.

10.3 - Necessidade de aprovação social

Como o homem é um ser social, ele tem necessidade de participar de grupos e ser aceito pelas pessoas. Depois que um indivíduo começa a satisfazer sua necessidade de participação, geralmente deseja ser mais do que apenas um membro do grupo. Sente a necessidade de estima.

10.4 - Necessidade de estima

É a necessidade que as pessoas tem tanto de amor próprio quanto do reconhecimento dos outros.

A satisfação de tais necessidades traz sentimentos de auto-confiança.

10.5 - Necessidade de auto-realização

No topo da pirâmide encontra-se a necessidade de auto-realização. É a necessidade de realizar o máximo do potencial individual próprio.

Uma pessoa que busca a auto-realização está caminhando em direção ao uso das suas potencialidades, talentos e capacidades.

Observa-se, assim, que existe uma hierarquia de necessidades no homem. Portanto, se um homem não tem satisfeitas as suas necessidades fisiológicas, ele não vai possuir a consciência das necessidades de estima, por exemplo.

11 - O Processo de Treinamento

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

Como seria definido esse treinamento? Osvaldo de Barros Santos coloca: "O treinamento profissional consiste na aplicação de um conjunto de princípios teóricos oriundos de Pedagogia visando a aprendizagem de novas respostas a situações específicas, a extinção de outras,

indesejáveis nas mesmas situações e a preparação do organismo para futura ampliação do seu repertório de respostas".

Analisando a definição acima, por partes, conclui-se que:

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

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

Uma vez aceita a necessidade do treinamento passa-se a sua elaboração propriamente dita.

São oito os passos apontados para a implantação de um processo de treinamento:

1º passo - **Levantamento de necessidades.**

2º passo - **Definição de objetivos específicos:** descrever a função e o comportamento desejável

3º passo - **Análise do trabalho:** identificar pontos críticos nas tarefas e no pessoal a ser treinado.

4º passo - **Determinação do modelo de treinamento:** do tipo escolar ou formal e do tipo informal, no trabalho.

5º passo - **Determinação dos métodos e processos:** informativos, cognitivos, comportamentais, centrados na pessoa, etc.

6º passo - **Implantação e custo:** local , pessoal docente, participantes, material, equipamento, etc.

7º passo - **Execução:** observação progressiva dos efeitos.

8º passo - **Avaliação:** estudo sobre os resultados obtidos, pessoal e material utilizados.

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

1º - Necessidade de **preparação prévia** e de adaptação inicial. Esta necessidade pode ser atribuída ao antigo empregado que passa a outras funções ou ao novo empregado. O treinamento pode ocorrer antes do exercício do cargo ou função ou durante a fase inicial do trabalho, quando muitas duvidas surgem.

2º - Necessidade de **correção**, isto é, de eliminação de desempenhos tais como erros, imperfeições e atrasos de produção que, no caso de segurança do trabalho, levam ao acidente.

Os desempenhos observáveis, que levam a essa necessidade, são: erros e imperfeições, absenteísmo, problemas de relacionamento, rotatividade de pessoal, acidentes, redução da produtividade, reclamações do consumidor, etc.

3º - Necessidade de **desenvolvimento**, ou seja, preparação dos indivíduos para o futuro e para a satisfação pessoal. O treinamento aplicado aos grandes técnicos e administradores.

A ausência de pessoal-chave em certos momentos, em certos setores, é um problema com o qual se deparam as empresas.

O rodízio de empregados pelos vários setores soluciona o problema do imprevisto anteriormente mencionado. Homens-chave não podem omitir-se, deixando de treinar sucessores. Nesse caso, surge a necessidade de desenvolvimento através do treinamento.

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

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

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

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

No que diz respeito a segurança, os responsáveis pelo treinamento deverão fazer ressaltar os comportamentos seguros, chegando a transmitir a noção de que tais comportamentos vão de encontro às necessidades básicas do homem. Assim, reforçados os desempenhos seguros, estes irão aumentar de frequência até atingirem o ponto em que elogios (reforços) não serão mais necessários, pois, o **objetivo básico** do trabalhador será o **comportamento seguro** apenas para satisfazer a sua necessidade de preservação enquanto ser humano.