

TÉCNICO EM
EDIFICAÇÕES

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL



TÉCNICO EM
EDIFICAÇÕES

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	04
BOAS VINDAS	05
INFORMAÇÕES INTRODUTÓRIAS	06
Organização Curricular	06
Sistema de Tutoria	06
Sistema de Avaliação	06
VOCÊ E OS ESTUDOS À DISTÂNCIA	07
Organizando os Estudos	07
Conhecendo o Ambiente Virtual de Aprendizagem	08
INTRODUÇÃO A PSICOLOGIA	09
A PSICOLOGIA EM SEGURANÇA DO TRABALHO	14
COMPORTAMENTO	15
CONDICIONAMENTO CLÁSSICO	17
GESTALT	20
CULTURA ORGANIZACIONAL	26
PSICOSSOMÁTICA	30
OS GRUPOS	36
GRUPOS X EQUIPE	43
LIDERANÇA	45
MOTIVAÇÃO	54
ÉTICA	59
REFERÊNCIAS	64

APRESENTAÇÃO

A **Escola Técnica Nossa Senhora Aparecida** com o intuito de se tornar referência em ensino técnico no Brasil, lança cursos técnicos em diversos eixos, de forma a atender uma demanda regional e estadual.

Por meio de um trabalho diferenciado o estudante é instigado ao seu autodesenvolvimento, aliando a pesquisa e a prática.

Essa competência e boa formação são os requisitos necessários para quem deseja estar preparado para enfrentar os desafios do mercado profissional. A escolha de um curso que aproxime teoria e prática e permita a realização de experiências contribui de maneira decisiva para a formação de um profissional comprometido com a qualidade e a inovação.

Ciente dessa importância a escola técnica Nossa Senhora Aparecida reuniu profissionais especialistas das áreas fins dos cursos propostos para fornecer cursos técnicos de qualidade para a comunidade da região.

Como escola de desenvolvimento tecnológico, na área de educação, através de um trabalho sério, realizado nos últimos anos no campo da educação básica, fortalece e amplia o seu programa de cursos, instituindo, em Goiás cursos técnicos de educação profissional.

Os cursos da Escola Técnica Nossa Senhora Aparecida são oferecidos na modalidade semipresencial, utilizando-se da plataforma Moodle ou Material Apostilado, mediado por professores formadores/tutores renomados. Além dos momentos presenciais, serão oferecidos no ambiente virtual: fórum de apresentação, fórum de notícias, slide com conteúdos pertinentes ao curso em questão, links de reportagens direcionadas, sistematização da aprendizagem.

BOAS VINDAS

Bem vindo à Escola Técnica Nossa Senhora Aparecida!

Prezado (a) Cursista,

Que bom tê-lo (a) conosco!

Ao ter escolhido estudar na modalidade à distância, por meio de um ambiente virtual de aprendizagem, você optou por uma forma de aprender que requer habilidades e competências específicas por parte dos professores e estudantes. Em nossos cursos à distância, é você quem organiza a forma e o tempo de seus estudos, ou seja, é você o agente da sua aprendizagem. Estudar e aprender a distância exigirá disciplina.

Recomendamos que antes de acessar o espaço virtual de aprendizagem, faça uma leitura cuidadosa de todas as orientações para realização das atividades.

É importante que, ao iniciar o curso, você tenha uma compreensão clara de como será estruturada sua aprendizagem.

Uma orientação importante é que você crie uma conta de e-mail específica para receber informações do curso, seus exercícios corrigidos, comunicados e avisos. É de responsabilidade do estudante verificar também sua caixa de spam-lixo para ter acesso a todas as informações enviadas.

Desejamos um ótimo curso.

INFORMAÇÕES INTRODUTÓRIAS

ORGANIZAÇÃO CURRICULAR

Cada curso possui matriz curricular própria dividida em módulos de ensino semanais. O cronograma e planejamento de cada curso são modulados conforme as disposições dos professores e as atualizações dos conteúdos.

Os cursos têm apostilas de conteúdo para cada componente curricular, elaboradas por profissionais de referência em Goiás.

Os certificados serão emitidos pela Escola Nossa Senhora Aparecida até 90 dias após o término do curso, tendo em vista o trabalho de fechamento das notas e avaliação do curso.

SISTEMA DE TUTORIA

O tutor será o profissional que estará mais próximo de você durante o período do curso, passando todos os comunicados e avisos, cobrando a entrega das atividades.

Conte com o tutor da sua turma para tirar suas dúvidas sejam elas do ambiente virtual, conteúdo do curso ou dúvida e questionamentos sobre os exercícios.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO

A avaliação será obtida através da participação e da avaliação do nível de conhecimento que o estudante demonstrar em chats, fóruns e exercícios.

Ao término do curso será informado para os estudantes de forma individualizada sobre sua aprovação e desempenho no curso.

VOCÊ E OS ESTUDOS À DISTÂNCIA

ORGANIZANDO OS ESTUDOS

O estudo por meio de um ambiente virtual de aprendizagem não é mais difícil e nem mais fácil do que num ambiente presencial. É apenas diferente. O estudo à distância exige muita disciplina. As orientações a seguir irão auxiliá-lo a criar hábitos de estudo.

- Elabore um horário semanal, considerando a carga horária do curso. Nesse plano, você deve prever o tempo a ser dedicado:
 - à leitura do conteúdo das aulas, incluindo seus links para leituras complementares, sites externos, glossário e referências bibliográficas;
 - à realização das atividades ao final de cada semana;
 - à participação nos chats;
 - à participação nos fóruns de discussão;
 - ao processo de interação com o professor e/ou com o tutor;
 - ao processo de interação com seus colegas de curso, por mensagem ou por chat.

Uma vez iniciados os seus estudos, faça o possível para manter um ritmo constante, procurando seguir o plano previamente elaborado. Na educação à distância, é você, que deve gerenciar o seu processo de aprendizagem.

Procure manter uma comunicação constante com seu tutor, com o intuito de tirar dúvidas sobre o conteúdo e/ou curso e trocar informações, experiências e outras questões pertinentes.

Explore ao máximo as ferramentas de comunicação disponíveis (mensageiro, fórum de discussão, chat).

É imprescindível sua participação nas atividades presenciais obrigatórias (aulas), elas são parte obrigatória para finalização do curso.

CONHECENDO O AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM

No ambiente virtual de aprendizagem também necessitamos de uma organização para que ocorram os processos de ensino, de aprendizagem e principalmente a interação entre professor/tutor e estudantes.

O ambiente virtual de aprendizagem da Escola Nossa Senhora Aparecida é o Moodle.

Em sua sala de aula, você encontrará espaços de comunicação e interação: quadro de notícias, atividades recentes, informações sobre o professor e sobre seus colegas de turma, calendário, recurso para o envio da sistematização ao seu tutor e ferramentas de comunicação.

Sucesso no seu Curso!

INTRODUÇÃO A PSICOLOGIA

Usamos o termo psicologia no nosso cotidiano com vários sentidos. Por exemplo, quando falamos do poder de persuasão do vendedor, dizemos que ele usa de “psicologia” para vender seu produto; e quando procuramos aquele amigo que está sempre disposto a ouvir nossos problemas, dizemos que ele tem “psicologia” para entender as pessoas.

Será essa a psicologia dos psicólogos? Certamente não. Essa psicologia, usada no cotidiano pelas pessoas em geral é denominada psicologia do senso comum.

O SENSO COMUM

O senso comum é visto como a compreensão de todas as coisas por meio do saber social, ou seja, é o saber que se adquire através de experiências vividas ou ouvidas do cotidiano. Engloba costumes, hábitos, tradições, normas, éticas e tudo aquilo que se necessita para viver bem.

Quando alguém em casa reclama de dores no fígado, ela faz um chá de boldo, que é uma planta medicinal já usada por nossos bisavós, sem, no entanto, conhecer o princípio ativo de suas folhas nas doenças hepáticas e sem nenhum estudo farmacológico. E o tempo todo, quando precisamos atravessar uma avenida movimentada, sabemos perfeitamente medir a distância e a velocidade do automóvel que vem em nossa direção. Até hoje não vimos ninguém que usasse uma máquina de calcular e uma fita métrica para essa tarefa.

No âmbito da psicologia podemos citar mais alguns exemplos:

- a professora sabe que se recompensar a boa disciplina do aluno do curso primário com uma estrelinha no caderno, pode aumentar o comportamento desse aluno ser obediente na sala de aula.
- a mesma recompensa da letra “b” pode servir de exemplo para os

outros alunos.

- a namorada sabe que se marcou um encontro com o namorado para as 20h e ele chegou às 21h, pode ficar de cara fechada com intenção de puni-lo por tê-la feito esperar.

Nesses exemplos, as pessoas agiram com intenção de modificar o comportamento de alguém, mas sem saber de leis ou teorias da psicologia.

O conhecimento do senso comum é intuitivo, espontâneo, de tentativas e erros. É um conhecimento importante porque sem ele a nossa vida no dia-a-dia seria muito complicada. O senso comum percorre um caminho que vai do hábito à tradição, que passa de geração para geração. Integra de um modo o conhecimento humano.

A utilização de termos como “rapaz complexado”, “mulher louca”, “menino hiperativo”, “ficar neurótico” expressa a comunicação do senso comum acerca do comportamento humano, que muitas vezes não ocorre de maneira científica. Os termos podem até ser da psicologia científica, mas são usados sem a preocupação de definir as palavras.

Esses são exemplos da apropriação que o senso comum faz da ciência.

A PSICOLOGIA CIENTÍFICA

O termo Psicologia é de origem grega, formado pelas palavras *psique* que significa alma, e *logos*, que significa estudo. Portanto etimologicamente, Psicologia significa estudo da alma.

Em linhas gerais a Psicologia é uma ciência que visa compreender as emoções, a forma de pensar e o comportamento do ser humano. Embora existam diversas áreas e linhas de atuação, a Psicologia busca o conhecimento e o desenvolvimento humano individualmente ou em grupo.

Toda ciência, para assim ser caracterizada, deve possuir um objeto de estudo. O objeto de estudo da Astronomia são os astros, da Biologia são os seres vivos.

A Psicologia, assim como a Antropologia, Sociologia e várias outras ciências, estuda o homem. Os enfoques serão diferenciados de acordo com as linhas de trabalho de cada psicólogo. Assim, para um comportamentalista, o objeto de estudo da psicologia é o comportamento humano, e para um psicanalista é o inconsciente humano.

Considerando essa problemática para definir o objeto de estudo da psicologia, podemos pensar que toda construção parte de uma matéria prima e, nesse caso, a matéria prima da psicologia é a vida dos seres humanos. Tudo o que a psicologia criar, pensar ou disser, será sobre a vida dos seres humanos.

Hoje a psicologia pode contribuir em várias áreas de conhecimento, possibilitando cada área uma gama infinita de descobertas sobre o homem, seu comportamento e suas relações. Entre elas:

- Psicologia experimental
- Psicologia da Personalidade
- Psicologia Clínica
- Psicologia do Desenvolvimento
- Psicologia Organizacional
- Psicologia da Educação
- Psicologia Esportiva
- Psicologia Forense
- Neuropsicologia

QUAL A DIFERENÇA ENTRE PSIQUIATRA, PSICÓLOGO E PSICANALISTA?

Psiquiatra: Quando surgiram, ainda no século 18, e trabalhavam apenas em hospícios. Só quando a psiquiatria tomou emprestados alguns conceitos de psicologia é que casos mais moderados foram para os consultórios. Casos: trata sintomas mais graves de definição

mais clara, como esquizofrenia, Alzheimer e depressões profundas. Como atua: Como nesses casos, só a terapia é muito pouco, o tratamento é feito com remédios, sendo monitorada a reação que o paciente tem a eles. Formação: 6 anos do curso de medicina e mais 3 de residência.

Psicólogo: O termo surgiu na Grécia antiga, mas seu significado moderno só veio no século 20. Casos: Há desde os psicólogos sociais, que estudam as massas, até os de RH que selecionam candidatos. O que atende no consultório é o psicoterapeuta que diagnostica casos de fobia e ciúme excessivo por exemplo.

Psicanalista: teve origem no século 19, com o médico austríaco, Sigmund Freud. Atuação: medos, raivas, inibições – anormalidades normais. Como atua: mais do que uma cura, o que se busca é a transformação da pessoa, a partir da compreensão dos seus problemas. O paciente fala tudo o que vem a cabeça; cabe ao psicanalista interpretar de forma incisiva o que ele quis dizer inconscientemente, ajudando no autoconhecimento. Formação: os especialistas dizem que só quem foi analisado pode analisar seus pacientes e chega-se há passar 8 anos em cursos de sociedades psicanalísticas.

PSICOLOGIA SOCIAL

A Psicologia Social é a ciência que procura compreender os “comos” e os “porquês” do comportamento social. A interação social, a interdependência entre os indivíduos e o encontro social. Seu campo de Ação é portanto o comportamento analisado em todos os contextos do processo de influência social. Uma pesquisa nos manuais e ensino e ementas das diversas universidades nos remetem à interação pessoa/pessoa, e pessoa/grupo. Estuda ainda as relações interpessoais, suas influências, conflitos, comportamentos, autoridades, relação de poder, sistemas motivacionais, valores éticos e vários outros aspectos da relação humana.

Os psicólogos sociais se interessam pelo pensamento, emoções, desejos e juízos dos indivíduos, assim como pelo seu comportamento

externo. As investigações comprovaram que o ser humano sofre influência dos estímulos sociais que o rodeiam e o condicionam, em maior ou menor grau de acordo com o contato social que mantém.

As principais áreas de investigação na psicologia social são a sociabilização (adaptação a um meio social específico), as atitudes e sua modificação, afiliação social (com quem e de que modo se relacionam os indivíduos), estrutura e dinâmica de grupos, personalidade e sociedade.

A PSICOLOGIA EM SEGURANÇA DO TRABALHO

O profissional que atua com saúde e segurança do trabalho, além de atender as exigências legais, depara-se com o desafio de promover e assegurar um ambiente saudável e produtivo, que contemple as necessidades tanto do empregado quanto da organização.

Sua formação profissional deve propiciar conteúdos que lhe permitam maior conhecimento da natureza humana, dos aspectos comportamentais e das técnicas de liderança e gestão de pessoas.

Frequentemente, o profissional da área de segurança, pergunta-se por que os acidentes de trabalho continuam acontecendo apesar de tantas ações destinadas à sua prevenção. A resposta, muitas vezes, está na atitude do trabalhador em relação a sua tarefa, ao seu departamento, aos colegas de trabalho e à organização de maneira geral. Os motivos podem residir até mesmo nos fatores externos à empresa, como família, dificuldades pessoais e cenários de mercado ameaçadores.

Entretanto, observa-se grande preocupação do profissional de segurança com os aspectos técnicos e pouca ou quase nenhuma preocupação com os fatores comportamentais.

Para melhor detectar as causas comportamentais dos acidentes, o profissional de segurança deve desenvolver a visão sistêmica sobre o seu trabalho, ou seja, necessita conhecer profundamente as suas atividades, a organização, o mercado e o aspecto humano envolvido no desenvolvimento de todo o processo.

COMPORTAMENTO

Em psicologia, o comportamento é o conjunto de procedimentos ou reações do indivíduo ao ambiente que o cerca em determinadas circunstâncias, o meio. Pode designar um grupo de atividades ou limitar-se a uma só, o comportamento singular.

Existem algumas correntes da psicologia que estudam especificamente o comportamento humano. Entre elas o Behaviorismo ou Comportamentalismo, e a Gestalt ou Cognitiva.

BEHAVIORISMO

O termo vem da palavra BEHAVIOUR que, em inglês, significa Comportamento. A palavra foi criada por John B. Watson, escritor do primeiro artigo do estudo do comportamento por essa corrente de pensamento em 1913. Em seguida, o segundo nome mais importante dessa corrente é o de B. F. Skinner, defensor do estudo empírico e fisiológico para análise do comportamento.

Com princípios voltados para a análise laboratorial, com informações mais concretas para serem analisadas, o Behaviorismo descarta as avaliações cognitivas, subjetivas que envolvam sentimentos e percepções. Essa corrente buscava uma psicologia sem alma, sem conceitos subjetivos e mentalistas que fornecesse ferramentas para prever e controlar o comportamento. Para Watson, a única coisa digna da psicologia é o comportamento observável.

Os Behavioristas partem do pressuposto de que o comportamento humano é aprendido e utilizam a aprendizagem como foco de suas pesquisas. Como ocorre a aprendizagem?

Por observação: Normalmente parte da inspiração em exemplos

explicativos ou não, pela observação nos resultados obtidos. Ex.: um administrador arrogante com seus funcionários pode ser assim por ter presenciado durante toda sua vida seus familiares tratando os funcionários da mesma forma e obterem resultado.

Por experiência: Vive-se a experiência e aprende-se a partir da análise dos resultados obtidos. Ex. uma criança não colocará mais o dedo na tomada após ter experimentado o choque elétrico./ aprendemos a andar de bicicleta experimentando erros e acertos a partir dos tombos e a diminuição dos mesmos.

Os behavioristas apontam a aprendizagem como foco central da estruturação da personalidade. Por não trabalharem com o inconsciente, não aceitam o que chamam de explicação mental. A explicação mental cessa a curiosidade. Ao responder uma pergunta como – “Por que você foi ao teatro?”, e obtermos a resposta – “Porque quis”, imediatamente aceitamos como sumário da resposta e não pediremos mais detalhes.

Seria o caso de mudar a pergunta e questionar a pessoa sobre o que chamou a atenção dela para que fosse assistir à determinada peça, ou quando, ou tornar a pergunta mais específica para que tenhamos uma resposta mais explicativa.

Agindo assim, o behaviorismo trabalha com a descrição clara e minuciosa dos comportamentos. Muitos programas de treinamento falham quando os treinadores não definem claramente os comportamentos a serem emitidos. Por exemplo, muitos manuais dizem para que o cliente seja tratado como a pessoa mais importante para a empresa, mas não explicam como o funcionário deve agir para fazer com que o cliente se sinta bem.

Outra idéia fundamental do behaviorismo é que a repetição de um comportamento é fundamental para torná-lo automático, ou seja, condicionado.

CONDICIONAMENTO CLÁSSICO

O condicionamento clássico ou condicionamento respondente está ligado aos reflexos que, condicionados formam novas conexões sinápticas inicialmente temporárias e a seguir duradouras, pois são reflexos “aprendidos” e podem ser excitadores ou inibidores. Sua função é preditiva, ou seja, serve para antecipar a resposta de prazer ou mesmo advertir sobre um possível perigo.

O experimento de Pavlov: O experimento que elucidou a existência do condicionamento clássico envolveu a salivação condicionada dos cães (*Canis lupus familiaris*) do fisiólogo russo Ivan Pavlov.

Estudando a ação de enzimas no estômago dos animais (que lhe dera um Prêmio Nobel), interessou-se pela salivação que surgia nos cães sem a presença da comida. Pavlov queria elucidar como os reflexos condicionados eram adquiridos. Cachorros naturalmente salivam por comida; assim, Pavlov chamou a correlação entre o estímulo não-condicionado (comida) e a resposta não-condicionada (salivação) de reflexo não-condicionado.

Todavia, ele previu que se um estímulo particular sonoro estivesse presente para os cães quando estes fossem apresentados à comida, então esse estímulo pode se tornar associado com a comida, causando a salivação; anteriormente o estímulo sonoro era um estímulo neutro, visto que não estava associado com a apresentação da comida.

A partir do momento em que há o pareamento de estimulações (entre som e comida), o estímulo deixa de ser neutro e passa a ser condicionado. Pavlov se referiu a essa relação de aprendizagem como reflexo condicionado.

Exemplo: “Minha primeira namorada adorava cebolas. Por isso, passei a associar o bafo de cebola a beijo. Não demorou muito para que o simples cheiro de cebola fizesse uma corrente subir e descer por minha espinha. Ah, que sensação!”.

1º. Beijo ardente (estímulo incondicionado) - à excitação sexual (resposta incondicionada)

2º. Hálito de cebola (estímulo condicionado) + beijo ardente (estímulo incondicionado) -> excitação sexual (resposta incondicionada).

3º. Hálito de cebola (estímulo condicionado) -> Excitação sexual (Resposta condicionada)

EXTINÇÃO E RECUPERAÇÃO

Depois de romper o namoro, com a moça que tinha hálito de cebola, Tirrell também fez experimento com a extinção e recuperação espontânea. Recorda que o “hálito de cebola (Estímulo Condicionado), não mais associado ao beijo (Estímulo incondicionado), perdeu a capacidade de provocar a sensação. De vez em quando, porém, depois de passar bastante tempo sem sentir o cheiro, o aroma de cebola desperta uma pequena versão da reação emocional que outrora experimentava. Sem o estímulo a resposta vai enfraquecendo, a reação decresce.

CONDICIONAMENTO OPERANTE (TEORIA DE SKINNER)

Estabelece que todo comportamento é influenciado por seus resultados, havendo um estímulo reforçador, podendo ser positivo ou negativo. Trata-se de associação de comportamentos com suas conseqüências. Assim torna-se mais provável que repitam comportamentos recompensados (reforçados), e menos provável que repitam comportamentos punidos.

A caixa de Skinner: B. F. Skinner descobriu o que chamou de condicionamento operante. Ele criou a “caixa de Skinner”, onde era colocado um rato privado de alimento. Naturalmente, o rato emitia vários comportamentos aleatoriamente e quando ele se aproximava de uma barrinha perto da parede, Skinner introduzia uma gota d'água na caixa através de um mecanismo e o rato a bebia. As próximas gotas eram apresentadas quando o rato se aproximava um pouco mais da barra. As outras quando o rato encostava o nariz na barra. Depois as patas. E assim em diante até que o rato estava pressionando a barra dezenas de vezes até saciar completamente sua sede.

REFORÇO

Qualquer evento ou estímulo que aumenta a frequência de um comportamento. Skinner divide os estímulos em dois tipos:

Primários: aqueles que atendem as necessidades fisiológicas, como água, alimento e afeto.

Secundários: aqueles que atendem as necessidades de ordem psicológica, como: elogios, admiração, reconhecimento, desafios, e outros.

PUNIÇÃO

Pode extinguir comportamentos inadequados, mas não estimula os adequados e ainda, pode gerar outros comportamentos inadequados. Ex. o indivíduo punido pode depredar equipamentos, prejudicar programas, sumir com documentos. A punição deve ser muito bem pensada.

Punição tipo I: aplicação de um estímulo aversivo com a finalidade de eliminar um comportamento indesejável. Multas, demissões ou qualquer outra penalidade são estímulos aversivos.

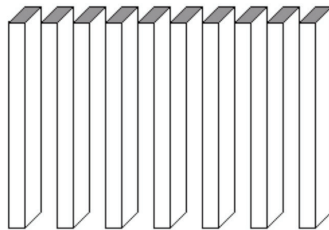
Punição tipo II: é a retirada de um estímulo reforçador, visando à eliminação de um comportamento indesejado. Ex. a pessoa que chega atrasada será descontada no salário, ou deixará de receber uma determinada bonificação.

Algumas diferenças entre o condicionamento clássico e o operante:

- enquanto o condicionamento clássico inclui uma resposta já estabelecida através de outro estímulo anterior, o operante não necessita de nenhuma resposta dada anteriormente;
- no condicionamento clássico o resultado não depende das ações dos sujeitos, no operante, certamente irá depender;
- enquanto o condicionamento clássico influi na mudança de opiniões, definindo gostos e objetivos, o condicionamento operante influi na mudança de comportamento perante o objetivo.

GESTALT

Escola de origem alemã. O termo não possui tradução exata, sendo mais próximo de forma, configuração e no contexto “todo”. Seus fundadores são Max Wertheimer, Wolfgang Koher e Kurt Kofka, que iniciaram seus estudos por meio da percepção e sensação do movimento, tendo como base a ilusão de ótica, onde um estímulo físico é percebido pelo sujeito de uma forma diferente da que ela tem na realidade, conforme ilustração.



Se podemos ser confundidos em coisas tão exatas como formas geométricas, há uma possibilidade ainda maior de perceber erroneamente coisas mais subjetivas como intenções, pensamentos e sentimentos das outras pessoas.

Distorções semelhantes à ilusão de ótica encontramos nas relações humanas. Reagimos ao que percebemos e nem sempre o que percebemos é a realidade objetiva. Quando a realidade percebida se distancia da realidade objetiva, ocorre a incompreensão, a frustração e os conflitos. As decisões que tomamos também são influenciadas por essa relação.

A Gestalt tem como ponto de partida a percepção, que por sua vez é dependente da sensação.

SENSAÇÃO E PERCEPÇÃO

Tomamos conhecimento do mundo externo por meio de órgãos do sentido. As mensagens recebidas por estes são transmitidas ao cérebro por meio do sistema nervoso, formando na nossa mente,

imagens, objetos e situações.

Ex. Quando falamos num limão, temos uma imagem que se formou a partir das mensagens recebidas por sensações: azedo (paladar) + cheiro característico do limão (olfato) + cor verde (visão) + forma arredondada (tato/visão) + casca áspera (tato).

A imagem do limão, que se formou no nosso cérebro, pela soma das sensações, chamamos de percepção. * Podemos dizer que perceber é dar sentido, dar significado as nossas sensações.

O TODO EM RELAÇÃO ÀS PARTES

A teoria da Gestalt baseia-se no princípio de que as coisas são percebidas formando um todo que não pode ser compreendido pela soma das partes. Podemos notar as partes no todo; o todo é independente das partes.

Por exemplo, em uma visita a uma montadora de carros, em que as peças de um determinado carro são vistas todas separadas, o casco, chassi, pára-choques, etc. Essas partes não nos fornecem a visão do todo. Com o carro montado é que podemos observar o conforto, a segurança, a estética, entre outros elementos que não dá para perceber na observação das peças isoladas.

Esse fato é nítido quando observamos os grupos. Eles têm características próprias que estão distantes da soma de seus integrantes. As individualidades que compõem o grupo não representam o que o grupo é de fato.

PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES / SELEÇÃO

Entre os inúmeros estímulos aos quais o indivíduo está exposto, ele se direciona a um ou alguns estímulos particulares, escolhendo-os entre todos os outros. Os escolhidos irão para o processamento das informações e os outros serão desprezados. Esta escolha está baseada em:

A) Situação e estado emocional no momento percebido: um

funcionário que sabe que está na lista de corte de pessoal, certamente receberá a notícia da demissão com mais tranquilidade do que aquele que espera uma promoção.

B) Valores e opiniões sobre o outro, situações e determinados assuntos: um gerente que tem preconceitos em relação a homossexuais provavelmente não dará atenção ou o devido valor as idéias de um funcionário que julga ser homossexual.

C) Nossas necessidades que levam a uma seleção do que vamos perceber no outro: quando precisamos de um chaveiro porque a chave do carro quebrou; percebemos a existência de chaveiros muito mais facilmente do que se não tivéssemos essa necessidade. Muitas vezes em nosso trajeto diário, sequer percebemos a existência deles.

D) A tendência que temos em ignorar informações incompatíveis com as nossas expectativas;

E) Nossas expectativas: quando nos apaixonamos, só vemos na pessoa os aspectos positivos que observo. Um estrangeiro em uma viagem certamente terá sua opinião sobre determinado país modificada caso permaneça no local por muito tempo; sua opinião inicial terá sido afetada por suas expectativas.

Podemos, pois, afirmar que o primeiro contato enfraquece o senso crítico.

Quando percebemos um objeto qualquer ou estamos diante de um acontecimento, a seleção se inicia e alguns aspectos desse objeto ou situação destacarão e outros serão desprezados. A esse aspecto, que mais atrai nossa atenção e que se selecionamos se torna o nosso foco e chamamos de figura. Outros elementos estarão presentes e são necessários para a compreensão da figura, abrangem o contexto, mas serão inicialmente desprezados pela nossa percepção. A esses aspectos damos o nome de fundo.

A percepção que temos de um objeto ou situação depende do relacionamento figura-fundo. Conforme concentramos nossa atenção num ou noutro aspecto de um objeto, a percepção que

temos muda completamente. Por exemplo:



Conforme a atenção se demore mais na parte branca ou na parte preta dessa figura, percebemos um vaso, ou dois rostos na figura 1. Na figura 2, algumas pessoas vêem a velha, e outras vêem a moça. As duas existem na imagem, porém quem vê a velha não vê a moça, e vice-versa, e assim entram em conflito pelo desentendimento.

É importante observar que a maior parte dos conflitos gerados acontece pelo fato de que o que é figura para uma pessoa, não o é para outra. Uma situação que é considerada banal por uma pessoa, pode causar sofrimento psíquico para outra.

A psicologia de Gestalt sugere a busca da boa forma, ou seja, trabalhar a relação figura-fundo para alcançar a totalidade. Na medida em que somos capazes de situar um acontecimento ou situação dentro de um contexto mais amplo, o que significa obtermos o maior número de dados possíveis daquele objeto ou situação, obtemos percepção mais adequada à realidade.

Gerentes em diferentes níveis de hierarquia e departamentos tendem a obter diferentes informações e ver coisas de maneira diferente. O departamento comercial de uma empresa pode aceitar o maior número possível de pedidos porque ela vê nisso um aumento nas comissões, enquanto os gerentes de produção podem ficar aborrecidos porque eles vêem a impossibilidade de liberar os pedidos a tempo.

A percepção parcial de cada setor gera imensos conflitos dentro

das organizações e exige um bom treinamento em alternar figura e fundo.

ORGANIZAÇÃO

Quando os dados brutos enviados pelos órgãos dos sentidos chegam ao cérebro, este é ativado para buscar os registros já existentes. Esta busca envolve os seguintes princípios da Gestalt:

Princípio da Proximidade: na busca que o cérebro faz, os elementos mais próximos tendem a ser agrupados. No cotidiano das empresas, as pessoas que trabalham no departamento de vendas, pela proximidade, podem considerar seu departamento o mais importante na empresa. As pessoas da produção, por sua vez, acreditarão que seu departamento é o mais importante, e assim por diante. Se a pessoa que valoriza o departamento de vendas tiver que tomar uma decisão para a empresa, provavelmente tomará uma decisão que beneficiará muito mais o seu setor do que os demais.

Armazenamento: uma vez estabelecido um significado, essa informação será agregada a informações já existentes. Essas informações serão armazenadas na memória para posterior recuperação.

Recuperação: quando uma nova situação surgir, o cérebro será acionado e a informação poderá ser recuperada. Porém não podemos nos esquecer que durante as etapas de processamento da informação, muitos dados foram perdidos ou desprezados, o que dificulta a visão da realidade objetiva.

Boa-forma: a maioria de nós confia em nossos sentidos, mas às vezes essa fé cega pode nos fazer acreditar que nossas percepções são reflexos perfeitos da realidade. As pessoas reagem aquilo que percebem e suas percepções nem sempre refletem a realidade. Esse é um problema importante, porque à medida que aumenta a diferença entre a realidade percebida e a objetiva, aumenta proporcionalmente

a possibilidade de incompreensão, frustração e conflito.

O que se procura na Psicologia da Gestalt é a boa forma, ou seja, superar a ilusão de ótica ou permitir a relação figura-fundo.

Nas relações humanas, buscar o maior número possível de alternativas significa colher feedback sobre nossas atitudes, comportamentos e opiniões, o que favorece o conhecimento não só sobre as situações a que estamos expostos, mas também sobre nós mesmos, pois, evitamos assim uma compreensão parcial daquilo que nós somos.

O feedback nos ajuda ainda a ampliar a visão que formamos de nós mesmos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Imaginemos um consultor em recursos humanos no seu escritório. Recebe a ligação de um cliente da empresa A, que diz: “Precisamos de uma secretária executiva, com as seguintes exigências: fluência em inglês, conhecimentos em espanhol, que tenha boa informática, em especial planilhas eletrônicas, processador de texto e internet, que tenha bom português e redação própria”. Tudo anotado.

Em seguida toca o telefone novamente. É a empresa B que, coincidentemente diz: “Precisamos de uma secretária executiva, com as seguintes exigências: fluência em inglês, conhecimentos em espanhol, que tenha boa informática, em especial planilhas eletrônicas, processador de texto e internet, que tenha bom português e redação própria”.

Até aqui, podemos observar que, em termos de habilidades, as duas empresas precisam de um profissional com o mesmo perfil. Mas a ficha ainda está incompleta.

O consultor retorna a ligação para empresa A e pergunta: “Como é a sua empresa?” E o cliente responde “nossa empresa é muito tradicional. A pessoa que procuramos deve ser calma, paciente, discreta e principalmente, muito organizada”. Em seguida, o mesmo consultor liga para a empresa B e com a mesma pergunta obtém a seguinte resposta: “nossa empresa é uma loucura, tudo é muito acelerado.

Precisamos de uma pessoa dinâmica e esperta, que consiga falar ao telefone, ao mesmo tempo em que despacha o contínuo e observa quem está entrando e saindo do setor. Há um detalhe: aqui a bagunça é generalizada, portanto precisamos de alguém que saiba lidar com a desorganização.”

Ao completar a ficha das duas empresas, percebe-se que para o mesmo cargo, precisamos de perfis completamente diferentes. Se colocarmos uma pessoa com o perfil da empresa A na empresa B, ou vice-versa, além da inadequação, daremos início ao sofrimento psíquico dentro da organização caso a pessoa insista em continuar.

O que se quer apontar neste exemplo é que as pessoas são diferentes, e as empresas também o são, e suas diferenças são vistas por meio do que chamamos de cultura organizacional. É a partir daí que se percebe o quanto o conhecimento da cultura de organização é indispensável para o seu sucesso.

A cultura organizacional determina como uma empresa é e como funciona. É a identidade da empresa. Alguns autores convergem no fato de que a cultura é aprendida, se desenvolve dentro de um grupo, dando uniformidade à vida em sociedade.

A cultura oferece a seus funcionários e àqueles com quem ela se relaciona, uma maneira de ser de fazer as coisas. Define o papel, a identidade e o envolvimento dos seus membros.

Além da identificação da identidade, a cultura desempenha diversas outras funções dentro de uma organização. Primeiro ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra. Segunda, ela proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceira, facilita o comportamento com algo maior do que os interesses individuais de cada um.

A intenção é chamar a atenção para a padronização comportamental e mostrar como se pode uma cultura organizacional por meio do não dito, nem escrito, tendo como referência exclusiva o comportamento.

Uma empresa não nasce com um perfil cultural. Elas se transformam ao longo do tempo. O grupo de pessoas que forma organização, principalmente os fundadores e dirigentes é que deverão desenvolver através do relacionamento interno e externo, estabelecendo normas

e regras de interação, uma maneira própria de agir.

Uma organização que muda frequentemente seu pessoal, ou a maioria dele, não tem como transformar estabelecer uma cultura. A permanência das pessoas envolvidas nesse processo é vital.

TRANSMISSÃO ORGANIZACIONAL

As normas e valores das empresas são passados de uma pessoa para outra por meio de certos elementos superficiais de cultura, como por exemplo.

- **Histórias:** são descrições de acontecimentos passados ou cotidianos que servem para lembrar valores culturais e, geralmente são de conhecimento de todos os colaboradores da empresa; como por exemplo, momentos de crise ou mudanças pelas quais a empresa passa e consegue superar.
- **Rituais:** são comportamentos repetidos que enfatizam as normas. Há rituais de admissão, demissão, integração, confraternização. Exemplo: despedida de funcionários em aposentadoria, transferência, confraternizações anuais e outras rotinas administrativas.
- **Heróis:** são pessoas de sucesso que concretizam os valores da empresa, normalmente são modelos a serem seguidos, como operário-padrão, pessoas que entram como Office boy e se tornam gerentes e diretores. As histórias dessas pessoas, o aparecimento de suas trajetórias em jornais internos serve para reforçar o tipo de comportamento adequado dentro da organização. Da mesma maneira que se criam heróis, também existem os bodes expiatórios, ou seja, os modelos que não devem ser seguidos.
- **Símbolos:** são reconhecidos por meio de objetos que podem ser desde o logotipo a marca da empresa até designação de cargos, as salas, os meios de locomoção e os símbolos de status que cercam as pessoas e o ambiente.
- **Linguagem:** os termos utilizados para descrever situações, objetos, equipamentos. A formalidade ou informalidade no uso das palavras, as siglas e jargões utilizados, se apresentam como forma de identificação dos membros de uma cultura.

A MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Podemos dizer que a manutenção da cultura organizacional ocorre por meio de três processos:

- Seleção de pessoal: por meio da escolha de pessoas compatíveis com os valores da organização;
- Treinamento: independente do foco do treinamento, sempre reforçar os valores da organização;
- Socialização: tem a função de internalizar e reforçar continuamente às normas e os valores culturais da empresa.

A cultura de toda empresa é passível de mudança, porém permanece igual por longos anos. A mudança é lenta e gradativa.

Conhecer a cultura organizacional é importante não só para o indivíduo que vai trabalhar, mas pra toda pessoa que vai se relacionar com a organização. Desse conhecimento depende o sucesso ou insucesso na relação entre empresas e pessoas.

PSICOSSOMÁTICA

A palavra psicossomática deriva dos termos gregos psyche e soma, e querem dizer mente e corpo. Dessa forma psicossomática é o estudo e tratamento das doenças do corpo, cuja causa principal é de ordem psicológica.

A abordagem psicossomática não aceita a simples divisão do corpo em cabeça, tronco e membros, mas entende acima disso, o corpo como um organismo todo interligado em profundas e complexas relações que, embora pouco compreendidas, são permanentes em nossa vida.

O ser humano carrega uma carga genética, social e psíquica. Essas dimensões são totalmente interligadas, vividas e desencadeadas de forma simultânea.

Ex.: uma pessoa que sofre um acidente de trabalho, cortando seriamente a mão. Esse corte, inicialmente biológico, necessitará de atendimento especializado, dependendo de outras pessoas para sua recuperação, mobilizando a dimensão social e provavelmente deixando-a preocupada, ou talvez deprimida, mobilizando sua dimensão psicológica.

As respostas humanas não são isoladas ao acaso. Elas ocorrem simultaneamente em todo o organismo. Se levarmos um susto, em princípio uma reação psicológica, imediatamente a respiração fica alterada e muitas vezes precisando de outra pessoa para dar apoio.

O livro *Da emoção à Lesão*, de Geraldo Jose Ballone, diz respeito às doenças com verdadeiro componente orgânico, detectável por exames clínicos e não à somatização ou conversão, que são quadros onde existe a queixa, mas não se encontra alterações orgânicas.

Clinicamente, uma ampla variedade de transtornos psicofisiológicos

pode estar associada à ansiedade, entre eles os transtornos cardiovasculares, digestivos, cefaléias, síndrome pré-menstrual, asma, transtornos dermatológicos, transtornos sexuais, dependência química, transtornos alimentares, debilidade do sistema imune etc.

As classificações tradicionais dos transtornos psicofisiológicos descrevem as seguintes doenças relacionadas com variáveis psicológicas.

- Doenças Psicofisiológicas (Algumas)
- Transtornos cardiovasculares - doença arterial coronariana, hipertensão arterial, arritmias.
- Transtornos respiratórios - asma brônquica, rinite alérgica.
- Transtornos endócrinos - hiper ou hipotireoidismo, hipoglicemia, diabetes.
- Transtornos gastrintestinais - transtornos esofágicos, úlceras, síndrome do cólon irritável.
- Transtornos dermatológicos - prurido, hiperhidrose, urticária, dermatite atópica, alopecia areata, psoríase, herpes, vitiligo.
- Dor crônica - lombalgias, cefaléias, dor pré-menstrual, fibromialgia.
- Reumatologia - artrite reumatóide.
- Transtornos imunológicos - lúpus, depressão imunológica inespecífica.

Um fator bastante conhecido de todos, e difundido em todo ambiente de trabalho, é o tão falado, Estresse.

Aproximadamente 50 a 75% de todas as consultas médicas estão direta ou indiretamente relacionadas ao Estresse. A medicina não deve ter apenas um papel importante no tratamento das doenças ligadas ao Estresse, mas também e principalmente, deve dar ao assunto uma conotação preventiva e educacional. Conhecer o Estresse, suas causas, sinais e sintomas, é de fundamental importância para aprendermos a lidar com ele.

Na realidade, estar estressado não significa apenas estar em contato com algum estímulo, mas, sobretudo, significa um conjunto de alterações acontecidas num organismo em resposta a um

determinado estímulo capaz de colocá-lo sob tensão. Sem esse tal “conjunto de alterações” não se pode falar em Estresse. Mas essa reação do organismo aos agentes estressores tem um propósito evolutivo. É uma resposta que a natureza dotou os animais superiores ao perigo.

No Sistema Endócrino as glândulas supra-renais são as mais prontamente ativadas e produzem os hormônios típicos do Estresse, ou seja, o cortisol, a adrenalina e a noradrenalina. Por causa disso, notadamente por conta da adrenalina, os batimentos cardíacos aceleram, há dilatação das pupilas, aumenta a sudorese e aparece hiperglicemia (aumento dos níveis de açúcar no sangue).

Concomitantemente a digestão é paralisada, o baço se contrai para expulsar mais glóbulos vermelhos para aumentar o fornecimento de oxigênio aos tecidos e interrompe a atividade imunológica (imunossupressão), por conta do cortisol. Depois dessa primeira reação de alarme existem mais duas fases fisiológicas no Estresse, a adaptação e o Esgotamento, vistas mais adiante.

É importante observar que nem todas as pessoas desenvolverão problemas físicos ou quaisquer doenças em decorrências do estresse.

As pessoas tendem a reagir de maneira diferente diante de fatores estressantes. Algumas pessoas podem superar perfeitamente alguma perda importante, enquanto outros podem desenvolver um transtorno emocional como resposta a acontecimentos estressantes de menor importância, de acordo com o ponto de vista individual. As variáveis pessoais desempenham um papel decisivo na maneira de reagir aos eventos de vida.

FATORES ESTRESSANTES NO TRABALHO

O tipo de desgaste à que as pessoas estão submetidas permanentemente nos ambientes e as relações com o trabalho são fatores determinantes de doenças. Os agentes estressores psicossociais são tão potentes quanto os microorganismos e a

insalubridade no desencadeamento de doenças. Tanto o operário, como o executivo, podem apresentar alterações diante dos agentes estressores psicossociais.

O desgaste emocional a que pessoas são submetidas nas relações com o trabalho é fator muito significativo na determinação de transtornos relacionados ao estresse, como é o caso das depressões, ansiedade patológica, pânico, fobias, doenças psicossomáticas, etc. Em suma, a pessoa com esse tipo de estresse ocupacional não responde à demanda do trabalho e geralmente se encontra irritável e deprimida.

Sobrecarga: a sobrecarga de estímulos estressores é um estado no qual as exigências do ambiente excedem nossa capacidade de adaptação. Os quatro fatores principais são:

1. urgência de tempo;
2. responsabilidade excessiva;
3. falta de apoio;
4. expectativas excessivas de nós mesmos e daqueles que nos cercam.

Falta de Estímulos: nesses casos a condição associada ao estresse costuma ser o tédio. a sensação de nulidade e/ou a solidão, portanto, a falta ou escassez de solicitações também proporciona situações estressoras. No trabalho, as atividades medíocres, ou aquelas onde não temos noção do por que estamos fazendo, podem ser extremamente estressantes. As tarefas altamente repetitivas ou desinteressantes também.

Ruído: o ruído excessivo pode causar estresse pela estimulação do Sistema Nervoso Simpático, provocando irritabilidade e diminuindo o poder de concentração. Dessa forma, o ruído pode ter um efeito físico e/ou psicológico, ambos capazes de desencadear a reação de estresse. Este fator estressante pode produzir alterações em funções fisiológicas essenciais, como é o caso do sistema cardiovascular. O ruído também pode influenciar outros hormônios, como a testosterona, por exemplo, e dessa forma, pode ter efeitos prolongados sobre o organismo, considerando que as alterações hormonais são sempre de efeito mais longo.

Alterações do Sono: os operários que fazem turnos ou têm trabalho noturno, geralmente possuem um sono de má qualidade no período diurno. Isso se dá em decorrência dos conflitos sociais (coisas que fazemos de dia e coisas que fazemos de noite) e do excesso de ruído diurno. Essa má qualidade do sono acabará provocando aumento da sonolência no período de trabalho (seja noturno ou diurno), muitas vezes responsável por acidentes, desinteresse, ansiedade, irritabilidade, perda da eficiência e estresse. Na síndrome de fusos horários das viagens internacionais, recomenda-se não tomar decisão importante ou não competir antes da readaptação fisiológica.

Falta de Perspectivas: expectativas positivas favorecem os sentimentos que aliviam e minimizam a ansiedade e a frustração do cotidiano. Dessa forma, está claro que na falta das boas perspectivas ou, o que é pior, na presença de perspectivas pessimistas a pessoa ficará totalmente à mercê dos efeitos ansiosos do cotidiano, sem esperanças de recompensas agradáveis. É completamente falso acreditar que funcionários temerosos produzem mais. O medo motiva para a ação durante um breve período de tempo, mas logo sobrevêm o estado de esgotamento com efeitos imprevisíveis.

Mudanças Constantes: esse assunto merece considerações mais amplas. As necessidades de mudanças podem ser comparadas a um ciclo vicioso; o momento presente está quase sempre exigindo mudanças, essas mudanças acabam trazendo novos problemas. Esses problemas despertam novas soluções, as quais passam a exigir novas mudanças e assim por diante.

Ergonomia: aqui deve ser considerado o conforto térmico, acústico, as horas trabalhadas ininterruptamente, a exigência física, postural ou sensorial e outros elementos associados ao desempenho profissional. Ambientes hostis, em termos de temperatura, umidade do ar e contacto com agentes agressivos à saúde fazem parte da exigência física a que alguns trabalhadores estão submetidos. Daí a enorme importância do assessoramento técnico da Medicina do Trabalho para prevenir estados de esgotamento.

Dicas para Evitar o Estresse

- Identifique os fatores estressantes:
- Elimine os compromissos desnecessários:
- Não deixe as tarefas para depois;
- Organize-se; (poupa tempo e desgaste)
- Evite os atrasos;
- Não tente controlar tudo; (relaxe)
- Procure fazer uma coisa de cada vez, com profundidade e atenção. Faça aquilo que é a coisa mais importante do dia. Descarte ou delegue as outras.
- Identifique e se desligue das coisas que tiram sua energia; não dê importância a elas;
- Relaxe ao longo do dia;
- Deixe o trabalho, no trabalho;
- Exercite-se:
- Alimente-se saudavelmente:
- Seja grato:
- Tenha um ambiente Zen: Mantendo o ambiente limpo, organizado, tirando excessos, criando um ambiente onde possa haver cor, uma planta, ou qualquer outro elemento que lhe faça se sentir bem e em paz dentro daquele lugar.

OS GRUPOS

HOMEM – UM SER SOCIAL

Muitas são as teorias a respeito dos motivos pelos quais o homem se reúne em grupos. Uma das características que difere o humano dos demais animais e justamente o fato de o homem ser um ser social.

Esse aspecto é estudado por diversas ciências e cada uma tem sua teoria a respeito dessa necessidade humana. Entre elas, a sociologia, filosofia, antropologia e a psicologia.

Na verdade existem muitos motivos para o homem se socializar e formar grupos. Vejamos algumas teorias.

O filósofo Emile Durkheim dizia que “A partir do instante em que, no seio de uma sociedade política, certo número de indivíduos tem em comum ideias, interesses, sentimentos, ocupações que o resto da população não partilha com eles, é inevitável que, sob influência dessas similitudes, eles sejam atraídos uns para os outros, que se procurem, teçam relações, se associem e que se forme assim, pouco a pouco, um grupo restrito, com sua fisionomia especial no seio da sociedade geral. Porém, uma vez formado o grupo, dele emana uma vida moral que traz, naturalmente, a marca das condições particulares em que é elaborada. Porque é impossível que homens vivam juntos, estejam regularmente em contato, sem adquirirem o sentimento do todo que formam por sua união, sem que se apeguem a esse todo, se preocupem com seus interesses e o levem em conta em sua conduta.

Ora, esse apego a algo que supera o indivíduo, essa subordinação dos interesses particulares ao interesse geral, é a própria fonte de toda atividade moral. Basta que esse sentimento se precise e se determine, que, aplicando-se às circunstâncias mais ordinárias e mais importantes da vida, se traduza em fórmulas definidas, para que se tenha um corpo de regras morais em via de se constituir.” (DURKHEIM, Émile. Da divisão do trabalho social. 2a. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999, p. XXI.)

A sociologia entende que a sociabilidade é uma das principais características humanas. Diferentemente do que ocorre com outras espécies, o Homem não se associa por instinto, mas por vontade. O

Homem não é dependente, mas senhor da sociedade; não está nela devido aos instintos, mas porque assim o quer.

Entretanto aqui precisa se fazer uma ressalva. O ser humano também sente necessidades e tem medos. Portanto, não nos parece que o Homem seja, essencialmente, um ser social, mas se faz social a partir de suas necessidades e para superar seus medos. A vontade de viver em grupo se deve ao fato de que o ser humano é limitado, o que significa dizer que tem necessidades e se tem necessidades sente medo de não as satisfazer. Em razão disso decide-se por viver em grupo, pois o grupo, expressão da sociedade, é um fator de segurança.

Associando-se o ser humano torna-se mais forte e dessa forma satisfaz muitas necessidades e supera situações assustadoras.

Ainda, brevemente, podemos definir que grupo social é uma forma básica de associação humana que se considera como um todo, com tradições morais e materiais. Para que exista um grupo social é necessário que haja uma interação entre seus participantes. Um grupo de pessoas que só apresenta uma serialidade entre si, como em uma fila de cinema, por exemplo, não pode ser considerado como grupo social, visto que estas pessoas não interagem entre si.

Os grupos sociais possuem uma forma de organização, mesmo que subjetiva. Outra característica é que estes grupos são superiores e exteriores ao indivíduo, assim, se uma pessoa sair de um grupo, provavelmente ele não irá acabar. Os membros de um grupo também possuem uma consciência grupal (“nós” ao invés do “eu”), certos valores, princípios e objetivos em comum.

Um conjunto de pessoas constitui um grupo quando estas:

- Integram com frequência
- Partilham normas e valores comuns
- Participam de um sistema de papéis
- Reconhecem e são reconhecidos pelos outros como pertencentes do grupo

Os grupos diferenciam-se nestes aspectos:

- **Dimensão:** quanto mais amplo um grupo for, mais formal ele se torna e menor a interação pessoal entre os seus membros
- **Duração:** as famílias são grupos que sobrevivem as muitas gerações; as associações de estudantes ao fim de alguns anos acabam por se desfazer
- **Valores objetivos:** o Instituto do câncer certamente terá objetivos bem diferentes dos objetivos de um clube recreativo.
- **Amplitude das atividades realizadas:** grupos como a família envolvem-se numa grande diversidade de atividades, o que não acontece num time de futebol.

Tipologia dos Grupos:

Grupos primários: unidades sociais cujos membros contactam diretamente. Os grupos primários são normalmente pequenos e o contato entre os seus membros é frequente. Grupo baseado em vínculos afetivos.

Ex.: Família, grupo de amigos

Grupos secundários: unidades sociais cujos membros comunicam mais indireta do que directamente entre si, sendo escassa a vinculação afetiva e limitando-se a solidariedade a um campo de interesses normalmente de natureza laboral e formal.

Ex: um sindicato, uma empresa, um partido político

Grupos formais: é um grupo hierarquizado segundo normas que definem com exactidão o papel dos seus membros, estando as regras de funcionamento, na maior parte dos casos, expressa por escrito num regulamento interno. São grupos relativamente estáveis e duráveis

Ex: família, empresa, conselho executivo

Grupos informais: grupos cujos laços afetivos estão mais vinculados em gostos e interesses comuns. Não há hierarquias fixas, podendo contudo haver liderança. São grupos efémeros, como por exemplo o grupo da escola.

FORMAÇÃO DOS GRUPOS

Podemos dizer de maneira simplificada que a formação do grupo

se dá por uma tendência natural do ser humano de procurar uma identificação em alguém ou em alguma coisa. Quando uma pessoa se identifica com outra e passa a estabelecer um vínculo social com ela, ocorre uma associação humana. Com o estabelecimento de muitas associações humanas, o ser humano passa a estabelecer verdadeiros grupos sociais.

No trabalho, a formação de um grupo é um processo complexo porque para agrupar pessoas é necessário que sejam definidos interesses comuns. As diferenças individuais incluem objetos variados, valores, aptidões, motivações, crenças e demais características de personalidade.

Os grupos nas empresas são formados por elementos inter-relacionados, levando-se em consideração, além dos aspectos psicológicos, a hierarquia, competência, diversidade de opiniões, padrão comum de cultura.

Determinadas as diferenças que ocasionam as heterogeneidades do grupo, há necessidade de neutralizá-las, tendo-se em vista o máximo de produção do grupo. O que não pode ocorrer na formação dos grupos é a causalidade, isto é, a constituição dos grupos por acaso.

Ao se referir ao tamanho do grupo, Crosby diz que deve ser relativamente pequeno. Quando procuramos formar um consenso de opinião sobre qual o número real de membros de um grupo de trabalho, temos como resultado o que compreensivelmente os investigadores relutam em criar um número exato.

No entanto, alguns inquéritos nas empresas têm mostrado que as pessoas encontram maior satisfação nas pequenas turmas de trabalho. Um grupo que pode sentar-se frente a frente a uma mesa, para trocar idéias e anotar reações dos outros a pouca distância, tem maiores chances de dar e receber atenção e ainda expressar-se mais livremente.

Não se pode limitar numericamente um grupo, mas seu tamanho é uma determinante da coesão e influi, também, naquilo que procura alcançar

COESÃO

A coesão refere-se a fenômenos que aparecem com a existência do grupo e a resultados de todos os laços sociais que unem seus membros a fim de que permaneçam no grupo e para que funcionem como uma unidade.

A coesão merece destaque porque o grupo abrange os demais elementos e caracteriza-se pelo elevado nível de atividade, pelas relações interpessoais de seus componentes ou na execução das tarefas.

Para a pessoa agir favorável ou desfavoravelmente a um grupo, precisa, antes, ter alguma noção acerca das suas características.

A atração do indivíduo ao grupo depende de dois conjuntos de condições;

- determinadas características do grupo, tais como, objetivos, programas, extensão, tipo de organização e posição na comunidade;
- as necessidades individuais de afiliação, reconhecimento, segurança e outras coisas que podem ser obtidas através dos grupos.

Em toda formulação adequada de coesão do grupo é preciso incluir tanto a natureza do grupo quanto o estado de motivação das pessoas.

À medida que a coesão aumenta, cresce a pressão psicológica exercida pelo grupo sobre seus membros; estes reforçam suas opiniões, estabelecem controles uns sobre os outros, procuram guiar-se pelas suas próprias metas e suportam melhor os conflitos externos. Isso acontece mais nos grupos homogêneos cujos membros têm interesses comuns, sentem-se identificados e como partes

integrantes do grupo.

Os resultados da coesão grupal são:

- quanto maior a coesão do grupo, maior a satisfação experimentada por seus membros;
- quanto maior a coesão grupal, maior e melhor a comunicação entre os indivíduos;
- quanto maior a coesão grupal, maior a influência pelo grupo em seus membros;
- quanto maior a coesão do grupo, maior será a produtividade.

A coesão grupal mantém o moral elevado para o desempenho eficiente da tarefa, prestigia a participação de cada membro; os elementos de integração e de moral são interdependentes e contribuem para que o sistema do grupo influencie o comportamento das organizações.

FUNÇÕES DOS GRUPOS

Uma empresa é composta de indivíduos divididos em grupos, seções e departamentos. Esses componentes se entrelaçam de tal forma que a eficiência e o bem estar social de um influenciem direta ou remotamente sobre os demais.

A função real do grupo é proporcionar uma oportunidade para o crescimento de cada membro, em diferentes situações de trabalho. Isso exige um equilíbrio, pois os padrões individuais de realização variam largamente.

A organização de cada grupo, para realizar um trabalho de maneira coordenada, depende, dentre outras coisas, de sua estabilização, do desempenho das funções para as quais esteja capacitado e o comprometimento de cada um dos seus membros com os objetivos do grupo.

No desempenho das funções, David Nadler organizou a seguinte tabela:

FUNÇÕES DOS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES

Para a organização	Para o indivíduo
1. Executam tarefas que não poderiam ser executadas por indivíduos trabalhando sozinhos	1. Ajudam na aprendizagem sobre a organização e seu ambiente.
2. Permitem que uma multiplicidade de talentos e habilidades sejam usados em tarefas.	2. Ajudam os indivíduos a conhecerem a si próprios.
3. Permitem que a tomada de decisão considere e avalie várias e conflitantes visões do problema	3. Ajudam os indivíduos a aprenderem novas habilidades.
4. Oferecem meios eficientes para o controle organizacional do comportamento individual	4. Permitem a obtenção de certas recompensas desejadas e que não estariam disponíveis para o indivíduo sozinho.
5. Facilitam mudanças nas políticas e procedimentos organizacionais.	5. Satisfazem diretamente certas importantes necessidades pessoais, especialmente as de aceitação social
6. Aumentam a estabilidade organizacional transmitindo aos novos membros os valores e crenças da organização.	

GRUPOS X EQUIPE

“TODA EQUIPE É UM GRUPO, MAS NEM TODO GRUPO É UMA EQUIPE”

Como vimos, o grupo é um conjunto de pessoas com objetivos comuns, em geral se reúnem por afinidades. O respeito e os benefícios psicológicos que os membros encontram, em geral, produzem resultados de aceitáveis a bons. No entanto este grupo não é uma equipe.

Na equipe as coisas são um tanto diferentes. Além de ter os seus membros voltados para os mesmos objetivos com papéis e funções bem definidas, possui uma série de fatores positivos que a distinguem do grupo e garantem a obtenção de excelentes resultados com muita sinergia e criatividade.

Equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira e as opiniões diferentes são estimuladas.

Em uma equipe:

- Assumem-se riscos
- A equipe investe constantemente em seu próprio crescimento;
- O grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento;

Na equipe existe uma transparência muito grande entre todos. Ninguém esconde o jogo. Cada um sabe o que o outro pensa e sente sobre os assuntos do trabalho, mas tudo de forma muito construtiva! Além disso, o nível de mútua colaboração é ótimo, trabalham realmente em um time. Cada um pode contar com o outro que espontaneamente e prazerosamente se dispõe a dar o apoio e ajuda quando necessário.

Nesse ambiente tão bom não quer dizer que não existam conflitos, eles fazem parte do relacionamento humano e se tornam até fator de crescimento se forem trabalhados através do debate conduzido da maneira certa e na hora certa. É isto que acontece na equipe, as lideranças não são distantes, atuam próximas e em conjunto com todos os seus membros que participam ativamente numa rica interação entre todos, favorecendo assim a criatividade e aumentando o comprometimento mútuo.

Os líderes são suficientemente seguros para não se sentirem ameaçados pelas idéias de valor que venham de baixo. Ninguém pretende sobressair-se isoladamente. Os resultados é que se destacam como em um bom time de futebol, a equipe toda vibra com o gol do colega porque o time todo sai ganhando.

Em função de tudo isso, existe a prática constante do Feedback que é dado de forma transparente, e sobretudo construtiva, com a receptividade de todos. Líderes e liderados dão e recebem Feedback, mas se o relacionamento é muito bom dentro da equipe que é muito unida, isto não a torna fechada na interação com as outras equipes e áreas da empresa, pelo contrário, a empresa funciona como um time, como já foi visto, com grande colaboração entre equipes e áreas.

A formação da equipe deve considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e o alcance das metas. O respeito aos princípios da equipe, a interação entre seus membros e especialmente o reconhecimento da interdependência entre seus membros no alcance dos resultados da equipe, deve favorecer ainda os resultados das outras equipes e da organização como um todo. É isso que torna o trabalho desse grupo um verdadeiro trabalho em equipe

LIDERANÇA

Diferença entre Chefe e Líder

O líder está mais envolvido no desenvolvimento de todo o processo das metas para o objetivo final planejado, ou seja, o líder está a frente da elaboração, implantação e desenvolvimento das atividades que envolve o processo como um todo. Já o chefe, que não deixa de ser um líder é claro, se baseia mais nos resultados obtidos por esta determinada liderança. O chefe quer saber sobre os números, os gráficos, enfim, dados precisos sobre o objetivo planejado.

Exemplo o que ocorre no programa O Aprendiz, onde o chefe é o Roberto Justus e que este cobra o resultado global esperado do líder dos grupos. O chefe vive com o discurso e ao mesmo tempo o pratica “Manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

“Será que seu chefe se parece com algum deles? Vamos ver...

Tem o Chefe Abelha, que sempre faz cera e se levanta só para ferrar os outros. Depois, há o Chefe Caranguejo, que só faz o serviço andar para trás. O Chefe Chiclete é aquele que não desgruda! O Chefe Disco Quebrado não se toca nunca e o Chefe Disco Velho só chia.

Tem também o Chefe Doril: surgiu problema? Sumiu... Chefe Fósforo esquenta a cabeça por pouco. Chefe James Bond vive espionando as pessoas no trabalho. O Chefe Jóquei sempre cai do cavalo. O Chefe Limão está continuamente azedo. E o Chefe Lombardi? Só fala por trás! O Chefe Morcego só aparece no fim do expediente. O Chefe Orelha é aquele que só fica na escuta... Chefe Papai-Noel só enche o saco de todos. O pior é o Chefe Peixe: na hora do aumento, nada! O Chefe Preggo, coitado, só leva na cabeça. E, por último, o mais comum de todos, o Chefe Sorvete: se derrete todo quando vê o diretor”.

(O Que Podemos Aprender com os Gansos – Vol. 2, pág. 102, intitulado Tipos de Chefes que Estão por Aí.)

Já o líder atua de forma diferente. Ele faz com que as pessoas que estão sob o seu comando aceitem e executam o que lhes é solicitado. Além disso, os liderados sentem que estão colaborando, ajudando-o e se sentem realizados com isso.

O líder é o sujeito que tem seguidores. Ele diz façam isso e todos fazem porque os liderados acreditam nos propósitos do líder.

Um líder atuante transmite segurança e confiança. Ele inspira lealdade. É confidente, faz com que as pessoas se sintam à vontade para falar a verdade. O líder toma decisões justas e não protege um ou outro. Todas as suas decisões e atitudes são transparentes, pois ele transmite um senso de justiça. O líder não é infalível, mas quando erra assume o erro, além de que ele busca sempre ter mais acertos do que erros.

Como diz Robert Eaton, “Um líder é alguém que pode levar um grupo de pessoas onde elas não querem ir ou a um lugar onde não acham que podem ir”. A maior diferença entre chefe e líder: sensibilidade para identificar, compreender e atender as necessidades da equipe.

LIDERANÇA DE GRUPOS

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

A liderança é um processo interracional que contribui para que o grupo possa agir na direção de seus objetivos e atingir seus resultados. Uma liderança é uma condição necessária para que uma aglomeração funcione como grupo.

Liderar sempre envolve tentativa por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado), ou seguidores.

O líder, ao influenciar o grupo nos propósitos, necessita ter objetivos definidos, avaliar intenções, ideais e sentimentos liderados, não demonstrar insegurança e ter controle emocional nas situações difíceis. Faz uso das suas habilidades para que os liderados cooperem e aceitem as responsabilidades inerentes às tarefas a serem executadas e à concordância com os objetivos visados.

O LÍDER NO GRUPO

O líder adquire essa posição através da participação ativa e da demonstração de sua cooperação. Os membros do grupo são mais produtivos, mais colaboradores, quando habilmente conduzidos.

A influência é o atributo principal do líder, porque no grupo, ao determinar e atingir as metas, ele age sobre os demais, apoiado num consentimento voluntário. Essa influência interpessoal é exercida através de um padrão de comunicação. Esta constitui um dos elementos básicos na formação e identificação da liderança no grupo.

O líder é visto como a pessoa que injeta energia em seu grupo serve de inspiração, está na vanguarda de qualquer atividade, sabe como encorajar a iniciativa de seus liderados e como extrair de todos o máximo que cada um pode dar.

O ambiente da empresa é um dos responsáveis pelo aparecimento do líder, e a situação é de suma importância para que isso ocorra.

O líder em uma situação não é necessariamente o líder, mesmo no próprio grupo, em uma situação diferente. Como as situações não são as mesmas e as pessoas não podem dominar conhecimentos e qualidades aplicáveis para todas as necessidades surgidas, a cada momento ocupará a liderança do grupo, a pessoa que estiver em condições.

Assim o papel do líder é desempenhado continuamente por vários

elementos do grupo sob condições específicas. Diferentes membros podem assumir a liderança, ao satisfazer a diferentes funções do grupo.

Um membro pode ter a influência mais significativa, isto é, a maior parte das suas idéias para selecionar os problemas ambientais do grupo, pode ser adotado e denominado líder fundamental ou líder de tarefa; outro membro pode influenciar mais o grupo ao coordenar atividades de vários membros em todo cooperativo, é denominado líder de processo; outro membro do grupo pode ter mais influência ao auxiliar os outros a enfrentarem suas emoções, e assim, manter a coesão no grupo, é denominado líder sócio-emocional. (naturalmente um único líder pode ser ao mesmo tempo líder de tarefa, de processo e sócio-emocional).

Na prática há enormes diferenças nos tipos de liderança, dependendo das necessidades particulares do momento. O líder que é orientado para execução das tarefas, para os objetivos da empresa, não é o mesmo que se preocupa com uma excursão e outras atividades sociais.

À medida que os objetivos do grupo requerem maior diversificação de esforços e maior coordenação, aumenta a necessidade de um líder. Alguém precisa liderar, ativar o ambiente. Para isso, a flexibilidade ajudará a adaptar os seus estilos às diferentes situações.

O líder não se impõe ao grupo – ele emerge com a aprovação de seus membros; seus atos precisam atender às expectativas, facilitando a atuação informal de todos para não perdê-los. Sem o reconhecimento do seu poder, o líder não consegue uma boa atuação

ESTILOS DE LIDERANÇA

Há três variações do ambiente de trabalho que controla a vida do grupo: autocrática, democrática e liberal (laissez-faire).

Os estilos determinam o tipo de relação dos líderes com os grupos,

dependendo da diversidade da situação e das diversas forças que afetam a conduta dos liderados.

Estilo Autocrático:

O líder é controlador e coercitivo, decidindo o quê o grupo deve fazer e como fazer. Impõe suas idéias através de um monólogo e toma pessoalmente a maioria das decisões. Isso afeta a produtividade dos seus membros, impede a participação, há indecisão quanto às etapas futuras de trabalho, maior dependência e falta de interesse espontâneo e pró-atividade. Todavia, o método é válido em várias circunstâncias e o trabalho realizado é maior apesar da insatisfação reinante; mas sem a presença do líder o grupo pára por falta de iniciativa.

Estilo Democrático:

O líder democrático faz parte do grupo e usa sua influência para obter participação; acata as idéias, discutindo-as com seus liderados, ao mesmo tempo em que lhes amplia os conhecimentos e cria um clima harmônico e de amizade. Ajuda o grupo a se integrar e a assumir responsabilidade. As decisões são conjuntas e a motivação é maior, o espírito de grupo é mais acentuado, o que ocasiona eficiência geral alta e contínua no trabalho. Daí o desenvolvimento da iniciativa, do espírito inventivo, do senso de responsabilidade e do moral elevado.

Estilo Liberal:

O líder desse grupo é menos organizado, não orienta seus liderados, omite-se, e o grupo sem liderança e sem objetivos não obtém resultados e o trabalho torna-se inexpressivo. Há completa liberdade para a decisão individual, causando fracassos e atrasos nas atividades, desinteresse e ausência de coesão grupal. Os membros se sentem frustrados com a falta de liderança que, por sua vez, lhes

frustra a necessidade de clareza, senso de direção e realização.

TIPOS DE LÍDER

Tipo 1: Ditador, Conquistador e Destruidor

Empregam a força de vontade e a concentração extremamente direcionadas. Eles são autênticos ditadores, grandes governantes, altamente decididos ou pioneiros em seus setores, que geralmente empregam a força da destruição ou uma atitude conquistadora.

“Guiem-me, sigam-me ou não me atrapalhem.”

George S. Patton, General norte-americano na Segunda Guerra Mundial.

Tipo 2: Amoroso, Sábio e Preservador

Esses líderes são os mais amados. Sua compaixão e carisma emocional podem derreter até mesmo as pessoas mais insensíveis.

“O que importa não é o quanto fazemos, mas sim a porção de amor que depositamos em nossos atos”.

Madre Teresa de Calcutá.

Tipo 3: Empresário, Filósofo e Construtor

Você sabe por que o mundo está mais estressado que antes? O estresse pode ser atribuído ao líder do Tipo 3. Eles estão sempre criando e construindo – muito preocupados! Os empreendedores são geradores de idéias, especialmente aquelas que reforcem o resultado financeiro. É por isso que eles tendem a se tornar líderes prósperos.

“Já que você precisa pensar de qualquer maneira, pense grande”.

Donald Trump, magnata americano da indústria imobiliária.

Tipo 4: Artista, Dramaturgo e Entertainer

Você nunca sentirá tédio quando estiver perto de um desses líderes. Eles são capazes de tocar música, dançar ou flertar com você, desde que estejam com ânimo positivo. Porém, quando estão de mau humor, seu drama arruinará não somente o seu dia como talvez sua década! Ou estão felizes ou brigam com você. Os líderes mais evoluídos do Tipo 4 com habilidade para a harmonia tendem a ser diplomatas, embaixadores ou peritos em solucionar crises.

Tipo 5: Cientista, Tecnólogo e Inventor

Esse tipo de líder inclui Sir Isaac Newton, Albert Einstein e os principais “malucos geniais” da atualidade, como alguns especialistas em informática. Eles são líderes de mentalidade muito objetiva e, às vezes, são tediosos e ásperos sob a ótica das pessoas mais emotivas. Os engenheiros, os contadores, os advogados e as ditas “pessoas com predominância do lado esquerdo do cérebro” pertencem a essa categoria.

Tipo 6: Idealista, Leal e Devotado

Os mártires que morrem por uma causa, como Martin Luther King Jr e diversos perseguidos, incluem-se nesse grupo. Eles reúnem naturalmente uma imensa quantidade de seguidores e devotos, em razão de seus ideais. Essas pessoas são os seus melhores amigos quando gostam de você ou de seus ideais, porém serão seus piores inimigos, caso se voltem contra você.

Tipo 7: Perfeccionista, Ritualista e Organizador

O lema do líder Tipo 7 é: “A clareza e a ordem estão próximas do Divino”. Esses são os melhores organizadores e gurus para a estruturação, o ritmo e a noção de tempo. Quando se combinam com cientistas do Tipo 5, organizam e erigem fábricas e empresas de desenvolvimento tecnológico. Quando essa qualidade é combinada com qualidades

artísticas ou musicais, são os melhores maestros e gerentes de shows e óperas da Broadway. Diversos desses líderes são fundadores de excelentes instituições.

Tipo 8: Os líderes integrados dos Líderes

Esse tipo é uma combinação entre três ou mais tipos de qualidades de liderança. Os tipos evoluídos mais positivos tornam-se os principais líderes de sua indústria ou profissão. Em termos históricos, Cristo e Buda integram o Tipo 8. Em tempos modernos podemos citar Bill Gates.

Os líderes mundialmente aclamados que se tornam mitos pertencem à categoria do Tipo 8. Esses líderes se destacam porque conjugam e combinam aspectos positivos de diversos estilos de liderança. A maioria das organizações mundiais precisa possuir líderes ou equipes do Tipo 8 a fim de estar apta a implementar missões e projetos globais bem-sucedidos. Porém os grupos poderosos mais perigosos também são conduzidos por esse tipo, adotando ideais mais anti-sociais e esquemas antievolucionários, com a máfia siciliana, a máfia japonesa Uakusa e os grupos terroristas.

(Del PE, 8 Tipos de Líderes Que Todo Líder Deveria Conhecer, Qualitymark)

OS 10 MANDAMENTOS DO LÍDER

1. Respeitar o ser humano e crer nas suas possibilidades que são imensas;
2. Confiar no grupo mais do que em si mesmo;
3. Evitar críticas a qualquer pessoa em público procurando sempre elogiar diante do grupo os aspectos positivos de cada um.
4. Dar a cada um o seu lugar levando em consideração seus gostos, interesses e aptidões pessoais;
5. Dar sempre o exemplo, ao invés de ficar criticando todo o tempo;
6. Evitar dar ordens, procurando a cooperação de cada um;
7. Não assumir, mesmo de maneira provisória, a iniciativa de um trabalho que pertença a outro, mesmo pensando que faria melhor.

8. Consultar os membros do grupo, antes de tomar uma decisão importante que envolva interesses comuns;
9. Antes de agir, explicar aos membros do grupo o que vai fazer e porquê;
10. Ao presidir uma reunião, não falar demais monopolizando o tempo e o assunto, mas sim coordenando e guiando os debates para obter decisões.

A motivação é algo que brota mais do coração que da mente das pessoas. Ninguém tem o poder de motivar ninguém. O que podemos fazer, quanto muito, é sensibilizar as pessoas, tocando algo dentro delas que as leve, por si próprias, a abrirem esta porta.

MOTIVAÇÃO

Motivação verdadeira não é ameaçar, sutilmente ou não, as pessoas com penalidades: isto é provocar o medo, a ira, a humilhação. A melhor imagem que representa uma pessoa motivada é um autêntico sorriso no rosto. A alegria é o melhor sinal da motivação.

As empresas contratam corpo e mente braços, mãos, cérebro, emoção, enfim tudo relacionado a você. A falta de Motivação cria desinteresse pelo trabalho fazem do indivíduo um mero cumpridor de tarefas limitando sua visão e desviando a do processo como um todo.

Quando você está motivado, pode sentir a carga energética, o brilho nos olhos, o desejo a flor da pele. Mesmo grupos desmotivados e decadentes ressurgem das cinzas quando expostos a ambientes motivados. Isso faz diferença no desempenho da organização, bem como eleva o grau de felicidades de todos. Um sistema de troca justa eleva a vontade de trabalhar nesta ou naquela organização, mas isso tudo depende do potencial da empresa em obter lucro.

Afinal de contas, é a composição humana que acorda todos os dias e dedicam suas habilidades e criatividade para que o produto fique pronto, agrade ao cliente e traga benefícios para sua empresa.

A motivação é um processo individual e fruto de nosso crescimento pessoal, e a natureza do ser humano é muito complexa. Dessa forma, é difícil conseguir valorizar o indivíduo e oferecer condições motivadoras para toda a equipe. Como cabe aos líderes criar condições para que as pessoas se motivem, é necessário entender as necessidades gerais do ser humano, a fim de atender essas condições. Alguns estudos nos orientam em relação ao atendimento dessas necessidades humanas.

TEORIA DE HERZBERG – FATORES MOTIVACIONAIS

Frederick Herzberg foi o autor da “Teoria dos Dois Fatores” que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. Nesta teoria Herzberg verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo; são eles: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho. A expressão “higiene” reflete seu caráter preventivo, profilático e necessário. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam insatisfação. E quando precários eles provocam a insatisfação dos empregados.

Fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro à satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência. Para Herzberg, o termo motivação envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador.

TEORIA DE MASLOW

1. **Necessidades fisiológicas:** Estas são as necessidades mais básicas, mais físicas (água, comida, ar, sexo, etc.). Quando não temos estas necessidades satisfeitas ficamos mal, com desconforto, irritação, medo, doentes.
2. **Necessidades de segurança:** No mundo conturbado em que vivemos procuramos fugir dos perigos, buscamos por abrigo, estabilidade e continuidade.
3. **Necessidades sociais:** O ser humano precisa amar e pertencer. Nós queremos nos sentir necessários a outras pessoas ou grupos de pessoas.

4. Necessidades de “status” ou de estima: O ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento
5. Necessidade de auto-realização: O ser humano busca a sua realização como pessoa, a demonstração prática da realização permitida e alavancada pelo seu potencial único.

Relacionando os fatores motivacionais e a teoria de Maslow temos:

Recursos Motivadores

Os recursos para a verdadeira e total motivação indicam que os líderes devem assegurar os seguintes pontos, oferecendo condições para que as pessoas:

- Sintam-se participantes, conectadas e orgulhosas quanto aos propósitos de suas áreas, unidades de negócio e empresa.
- Tenham o treinamento e a capacitação para as tarefas que executam.
- Tenham as informações, equipamentos, ferramentas e materiais para o desempenho de seu trabalho.
- Tenham o reconhecimento emocional (reforço positivo) por resultados destacados que atingiram.
- Tenham a recompensa material proporcional à contribuição que trouxeram salários, benefícios, bônus, prêmios, participações, etc.
- Tenham a possibilidade de auto-realização, de crescer e de se desenvolver tanto como pessoas, tanto como profissionais.
- Tenham a possibilidade de criar, influenciar e melhorar processos, relações e ambiente de trabalho.
- Sintam-se integrantes e participantes das equipes.

Auto-Motivação

Quer queiramos ou não, sempre existirão momentos de desilusões na nossa vida pessoal ou profissional, principalmente nestas situações de grandes modificações. Pode ser que sejam acontecimentos grandes, como uma demissão ou até fechamento da empresa que trabalhamos.

Pode ser também que seja acontecimentos menores, mas que de qualquer forma nos atingirá, aquelas coisas do dia a dia, como um olhar atravessado, um bom dia que não foi retribuído, um desprezo pela sua opinião, um projeto que não foi aprovado, um aumento que foi negado, etc. De repente podemos ver nossos sonhos, nossas perspectivas desabarem. Nossos sonhos, como carreira e sucesso, indo ladeira abaixo.

Para que possamos buscar motivação e enfrentarmos esta situação e não desanimar diante destes acontecimentos é primordial que aprendamos a conviver com estas desilusões e usar os aprendizados que elas nos dão para podermos sair por cima desta situação.

Segundo alguns psicólogos, psiquiatras e consultores devemos seguir alguns passos para não desanimarmos e buscarmos forças dentro do evento para nos superarmos. São eles:

- Jamais se considere uma pessoa derrotada. Avalie o que aconteceu e aprenda com o fracasso;
- Faça a diferença no seu trabalho, dê algo a mais do que esperam de você, dê aquele plus que só você sabe qual, faça mais;
- Mantenha os pés no chão.
- Avalie bem a situação da empresa e a sua e não alimente expectativas que não possam se cumprir;
- Estabeleça metas e objetivos que possam ser cumpridos;
- Alimente sua auto-estima, não fique tão dependente da opinião dos outros e dos acontecimentos.
- Confie mais em você e nas suas capacidades independentemente do que está acontecendo ao seu redor. Acredite.
- Cultive as outras coisas que são importantes para você, seus amigos, filhos, família.
- Seja bom para com os outros, faça o bem, doe-se sem pensar em benefícios, conviva mais com aqueles que lhe prestigiam, que gostam de você. Escolha as pessoas ao seu redor, conviva mais com pessoas positivas que lhe fazem bem.
- Lembre-se sempre que a motivação para enfrentarmos os

acontecimentos externos vem das decisões internas e como vamos nos posicionar. Busque os recursos que precisa para enfrentar esta situação dentro de você, pois é lá que estão todos os aprendizados e experiências para enfrentarmos qualquer contratempo.

10 Dicas Para Viver Com Entusiasmo

1. Afaste-se de fatos e de pessoas negativas. Cuidado com as notícias ruins;
2. Aceite e valorize suas idéias;
3. Não reclame. Não fale mal dos outros;
4. Seja alegre. Ria de si mesmo. Seja bem humorado;
5. Ilumine mais o seu ambiente de trabalho e sua casa. A escuridão traz a depressão;
6. Ser alguém sempre pronto a colaborar;
7. Surpreenda as pessoas dando “momentos mágicos”;
8. Preste atenção ao detalhes. Faça sempre o melhor;
9. Invista em Você. Ande limpo e bem vestido;
10. Não fique parado. Aja! Faça Já! Entusiasmo é ação!

ÉTICA

MORAL E ÉTICA

O homem vive em sociedade, convive com outros homens e, portanto, cabe-lhe pensar e responder à seguinte pergunta: “Como devo agir perante os outros?”. Trata-se de uma pergunta fácil de ser formulada, mas difícil de ser respondida. Ora, esta é a questão central da Moral e da Ética.

Esta confusão pode ser resolvida com o esclarecimento dos dois temas, sendo que Moral é um conjunto de normas que regulam o comportamento do homem em sociedade, e estas normas são adquiridas pela educação, pela tradição e pelo cotidiano. Durkheim explicava Moral como a “ciência dos costumes”, sendo algo anterior a própria sociedade. A Moral tem caráter obrigatório.

Já a palavra Ética, Motta (1984) definiu como um “conjunto de valores que orientam o comportamento do homem em relação aos outros homens na sociedade em que vive, garantindo, outrossim, o bem-estar social”, ou seja, Ética é a forma que o homem deve se comportar no seu meio social.

Vásquez (1998) aponta que a Ética é teórica e reflexiva, enquanto a Moral é eminentemente prática. Uma completa a outra, havendo um inter-relacionamento entre ambas, pois na ação humana, o conhecer e o agir são indissociáveis.

A **Moral** sempre existiu, pois todo ser humano possui a consciência Moral que o leva a distinguir o bem do mal no contexto em que vive. Surgindo realmente quando o homem passou a fazer parte de

agrupamentos, isto é, surgiu nas sociedades primitivas, nas primeiras tribos.

A **Ética** teria surgido com Sócrates, pois se exige maior grau de cultura. Ela investiga e explica as normas morais, pois leva o homem a agir não só por tradição, educação ou hábito, mas principalmente por convicção e inteligência.

O termo ética deriva do grego *ethos* (caráter, modo de ser de uma pessoa). Ética é um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade. A ética serve para que haja um equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado. Neste sentido, a ética, embora não possa ser confundida com as leis, está relacionada com o sentimento de justiça social.

Cada sociedade e cada grupo possuem seus próprios códigos de ética. Num país, por exemplo, sacrificar animais para pesquisa científica pode ser ético. Em outro país, esta atitude pode desrespeitar os princípios éticos estabelecidos. Aproveitando o exemplo, a ética na área de pesquisas biológicas é denominada bioética.

Além dos princípios gerais que norteiam o bom funcionamento social, existe também a ética de determinados grupos ou locais específicos.

Neste sentido, podemos citar: ética médica, ética de trabalho, ética empresarial, ética educacional, ética nos esportes, ética jornalística, ética na política etc. Uma pessoa que não segue a ética da sociedade a qual pertence é chamado de antiético, assim como o ato praticado.

ÉTICA NAS EMPRESAS

Possuir um código de ética não terá nenhum valor se empregados, gerentes, clientela, interna e externa, fornecedores não tiverem aceitação, conhecimento do seu conteúdo. A ética não deve ficar no plano de intenções, mas ser refletida nos comportamentos.

No Brasil um código de ética é particularmente importante, pois a confiança do público, em geral, nas instituições públicas e privadas é muito pequena. A ética é um instrumento de geração de confiança; portanto, geradora de novos negócios. O “levar vantagem em tudo” é algo bastante entranhado na cultura brasileira e potencial gerador de desconfiança.

Alguns indicadores da empresa que têm problemas de ética:

- Posterga deliberadamente pagamentos, fazendo pagamentos errados, fornecendo datas e não cumprindo etc.
- Vende o que não tem ou o que não pode entregar.
- Tem apenas preocupação com sua necessidade de vender, não se preocupando em saber do cliente o que ele tem necessidade de comprar.
- Sempre se lembra das pessoas de fora na hora de preencher qualquer posição, não se importando em procurar, primeiro, identificar internamente se há alguém para aquela posição.
 - Embeleza balanços e demonstrativos financeiros etc.

Ser ético nos negócios significa:

- A necessidade de obedecer a regras relativas à ocupação territorial, costumes e
- Expectativas da comunidade, princípios de moralidade, políticas da organização, atender à necessidade de todos por um tratamento adequado e justo
- Entender como os produtos e serviços de uma organização e as ações de seus membros podem afetar seus empregados, a comunidade e a sociedade como um todo (positiva ou negativamente)

COMPORTAMENTO ÉTICO

Para o professor da USP, Robert Henry Srour, ser ético nada mais é do que agir direito, proceder bem, sem prejudicar os outros. É ser altruísta, é estar tranquilo com a consciência pessoal.

Além de ser individual, qualquer decisão ética tem por trás um conjunto de valores fundamentais. Muitas dessas virtudes nasceram no mundo antigo e continuam válidas até hoje. Eis algumas das principais; conforme ARRUDA (2002):

- Ser honesto em qualquer situação: a honestidade é a primeira virtude da vida nos negócios, afinal, a credibilidade é resultado de uma relação franca.
- Ter coragem para assumir as decisões: mesmo que seja preciso ir contra a opinião da maioria.
- Ser tolerante e flexível: muitas idéias aparentemente absurdas podem ser a solução para um problema. Mas para descobrir isso é preciso ouvir as pessoas ou avaliar a situação sem julgá-las antes.
- Ser íntegro: significa agir de acordo com os seus princípios, mesmo nos momentos mais críticos.
- Ser humilde: só assim se consegue ouvir o que os outros têm a dizer e reconhecer que o sucesso individual é resultado do trabalho da equipe.

Atuar eticamente vai muito além de não roubar ou não fraudar a empresa. A ética nos negócios inclui desde o respeito com que os clientes são tratados ao estilo de gestão do líder da equipe. O fato, porém, é que cada vez mais essa é uma qualidade fundamental para quem se preocupa em ter uma carreira longa, respeitada e sólida.

Erros éticos mais comuns nas relações interpessoais no trabalho:

- Mentir sobre as atividades que administramos
- Culpar meu superior por meus erros ou de meus subordinados
- Divulgar informações pessoais ou confidenciais para meus

pares, empregados, gerentes seniores, clientes competidores, público em geral

- Não reportar violações à legislação
- Não reportar desempenho inferior às metas estabelecidas ou algo referente a roubos ou utilização inadequada de algo que é propriedade da empresa
- Não atender a queixas e reclamações
- Encobrir acidentes no trabalho ou problemas relativos à saúde ou segurança dos empregados
- Usar idéias de empregados como se fossem minhas.

REFERÊNCIAS

Agostinho Micicucci – Relações Humanas – Psicologia das Relações Interpessoais – Ed. Atlas.

Ballone GJ, Moura EC - Estresse - Introdução - in. PsiqWeb, Internet, disponível em www.psiqweb.med.br, revisto em 2008.

Ballone GJ, Moura EC -Estresse e Trabalho - in. PsiqWeb, Internet, disponível em www.psiqweb.med.br, revisto em 2008.

Costacurta Junqueira, L. A. - Material retirado dos seminários de Negociação e de Vendas/Marketing.

Guimarães, Terezinha Barbosa – Psicologia Aplicada à Administração – FECEA – 1993.

Scaldelai A.V., Oliveira C. A., Mineli E. Oliveira J.B., Bolognesi P.R., - Manual Prático de Saúde e Segurança do Trabalho – Ed. Yendis.

<http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php>.

http://www.governoemrede.sp.gov.br/EaD/comunicacao/faq/faq_resp.htm.

http://www.administradores.com.br/comunidades/espirito_empREENDEDOR/25/forum/qual_a_diferenca_entre_lider_e_chefe/1879/.

<http://www.jornaldeuberaba.com.br/?MENU=CadernoA&SUBMENU=Opinioao>.

http://www.motivacaoresultados.com.br/artigo_ler.asp?id=338.

<http://www.brasile scola.com/psicologia/condicionamento.htm>.

<http://www.webartigos.com/articles/16601/1/o-ser-humano-o-individuo-e-o-grupo/pagina1.html>.



Rua Leonice, Qd. 160, Lt. 12, Parque Estrela Dalva II, Luziânia-GO.