

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS
COORDENADORIA GERAL DE PÓS-GRADUAÇÃO
STRICTO SENSU E PESQUISA

**TREINAMENTO COMO FATOR DE MUDANÇA DE ATITUDE
DOS PROFISSIONAIS DE UMA OPERADORA PORTUÁRIA**

Rita de Cássia Zaher Rosa Paul

SANTOS

2012

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS
COORDENADORIA GERAL DE PÓS-GRADUAÇÃO
***STRICTO SENSU* E PESQUISA**

**TREINAMENTO COMO FATOR DE MUDANÇA DE ATITUDE
DOS PROFISSIONAIS DE UMA OPERADORA PORTUÁRIA**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Católica de Santos como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Administração sob orientação do Prof. Dr. Luciano Antonio Prates Junqueira

Rita de Cássia Zaher Rosa Paul

SANTOS

2012

Dados Internacionais de Catalogação
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos
SibiU

P324t Paul, Rita de Cássia Zaher Rosa
Treinamento como fator de mudança de atitude dos profissionais de uma
operadora portuária / Rita de Cássia
Zaher Rosa Paul ; orientador Luciano Prates A. Junqueira –
Santos : [s.n.], 2012.
077 f. ; (Dissertação de Mestrado) - Universidade Católica
de Santos, Programa de Mestrado em Administração).

1. Treinamento. 2. Atitude. 3. Operadora portuária. 4. mudança. I. Junqueira,
Luciano A. Prates (Orientador).
II. Universidade Católica de Santos. III. Título.

CDU 65.01(043.3)

DEDICATÓRIA

DEDICO

*A todas as pessoas que acreditam no poder
das pessoas de se transformarem e de
transformarem o mundo, fazendo a
diferença por onde passam.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que auxiliaram de maneira direta ou indiretamente na concretização deste trabalho.

Na operadora portuária, onde se estabeleceu a pesquisa, agradeço aos meus diretores que proporcionaram que o projeto tivesse continuidade por longo período, aos participantes (treinandos), que tornaram o trabalho possível com sua participação ativa e disseminação dos resultados, e aos meus ex-funcionários (Luciene, Maria do Socorro e Thalita) que, na época, trabalharam junto comigo para o sucesso e mensuração do projeto.

No meio acadêmico agradeço aos professores Dr Luciano Junqueira e Me Elias Haddad que me incentivaram a percorrer com entusiasmo esta jornada acadêmica, e à Mônica, secretária do mestrado em Administração que a todo o momento cuidou do processo para que todos os pontos fossem atingidos com êxito, lembrando-me dos detalhes de prazos e atividades das quais minha rotina atribulada, por muitas vezes, roubava a atenção.

No meio familiar agradeço aos meus filhos Carolina e Lucas, meu marido Norberto e minha mãe Mari por compreenderem as minhas ausências e desatenção em função da dedicação necessária a este trabalho.

Em especial agradeço ao meu marido por manter minha motivação desde o momento do ingresso até o final do mestrado, lembrando-me a todo o momento da importância da conclusão deste passo para minha carreira.

*“Cada homem é uma partícula do
continente, uma parte da terra;
Se o um torrão é arrastado para o mar, a
Europa fica diminuída, como se fosse um
promontório, como se fosse a casa de teus
amigos ou da tua própria;
A morte de qualquer homem diminui-me
porque sou parte do gênero humano,
E por isto não me perguntes por quem os
sinos dobram ... eles dobram por ti.”*

John Donne

RESUMO

PAUL, R. C. Z. R. **Treinamento como fator de mudança de atitude dos profissionais de uma operadora portuária.** Santos, São Paulo, 2008. [Dissertação de Mestrado – Programa de Especialização *Stricto Sensu* em Administração – Universidade Católica de Santos].

O comportamento humano pode ser a chave para o sucesso ou o reflexo do fracasso de muitas organizações. Muitas empresas menosprezam este fato, e não investem em seus funcionários, resumindo-se a dispensá-los, elevando a rotatividade. O maior problema ocorre quando as pessoas da organização dominam informações específicas, como no caso do ambiente portuário e pode estar aí a grande oportunidade para se efetuar um trabalho de mudança de comportamento, pois neste ponto encontramos o interesse da empresa, que quer o funcionário pelas habilidades que possui e do funcionário, que não quer perder o emprego. Este trabalho foi desenvolvido em uma situação semelhante a esta, num momento onde a empresa estudada (uma operadora portuária) acabava de sair do processo de privatização e precisava modernizar-se. Em contrapartida, os funcionários não estavam tão dispostos e nem mesmo preparados para enfrentar tantas mudanças, até mesmo por serem trabalhadores portuários, conhecidos pelo perfil mais reservado e um tanto machista. O estudo aqui relatado retrata uma situação passada em uma operadora portuária da Baixada Santista, que envolve o treinamento intensivo para conquistar a mudança de comportamento, necessária na época, para que a empresa pudesse tornar-se mais competitiva no mercado, aproveitando seus talentos internos e conquistando ainda uma melhora na motivação e no relacionamento entre os funcionários.

Palavras-Chave: Treinamento, Atitude, Mudança, Operadora Portuária.

ABSTRACT

PAUL, R. C. Z. R. **Training as an important factor for effective behavioral change of employees at a Port Operating Company.**Santos, São Paulo, 2008. [Master's Thesis - Program Administration Expertise *Stricto Sensu* - Catholic University of Santos].

Human behavior can be the key to the success or reflect the failure of many organizations. Many companies disregard this fact, do not invest in their employees and choose to dismiss them, which increases the turnover. The biggest problem occurs when people at the organization have key information of specific issues, such as port business, which it can be an opportunity to make a behavior change because we can find the company's interest on the employees skills, and the employee interested of keeping his job. This study was developed in a similar situation such as this one, where the company studied (a Port Operating Company) had just turned into a private container terminal and needed to modernize. However, employees were not willing and were not ready to face many changes, because they were dockworkers known as having a reserved personality and a quite bit Sexism profile. The study refers a past reality of a port operating company at Baixada Santista that involves an intensive training program to achieve an effective behavioral change, needed at the time, for the company to become more competitive in the market, using their own talent employees and increasing the motivation and improving the relationship between the employees.

Keywords: Training, Attitude, Change, Port Operator.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 METODOLOGIA	17
1.1 O projeto “Faça a Diferença”	18
1.1.1 Breve histórico da operadora onde o projeto foi desenvolvido	18
1.2 Estruturação do projeto “Faça a Diferença”	19
1.3 Desenvolvimento das sessões	20
1.4 Especificidades do processo	21
1.5 Procedimentos da pesquisa.....	24
2 A MUDANÇA COMPORTAMENTAL COMO ASPECTO FUNDAMENTAL DO PROJETO “FAÇA A DIFERENÇA”	25
2.1 Do reativo ao pró-ativo	27
2.2 O trabalho com os líderes	28
3 AMBIENTE PORTUÁRIO NO CONTEXTO EMPRESARIAL.....	30
3.1 Histórico do Porto de Santos.....	30
3.2 O Porto de Santos e suas mudanças.....	31
4 RELAÇÃO ENTRE AS PESSOAS E O TRABALHO NO PORTO.....	34
4.1 As pessoas e o trabalho no Porto	34
4.2 A equipe e o progresso no Porto	38
5 TRABALHO E FELICIDADE.....	42
5.1 O ser biopsicossocial.....	42
5.2 Psicologia positiva e o trabalho	45
6. AS EMOÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	49
6.1 Emoções e sentimentos: o termômetro do indivíduo.....	49
6.2 Percepção, emoção e atitudes	53

7. TREINAMENTO E SUAS INTERFERÊNCIAS NAS ATITUDES DOS TRABALHADORES.....	54
7.1 Os diversos métodos para o treinamento	56
7.2 O processo de treinamento e a cultura organizacional.....	57
8 RESULTADOS DA PESQUISA.....	60
8.1 Percepção dos funcionários com relação aos fatores externos	61
8.2 Percepção dos funcionários sobre as mudanças do próprio comportamento antes e depois do treinamento	65
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
APENDICE - Avaliação comportamental por comparação.....	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Uma árvore de decisão para melhorar o trabalho	48
Figura 2. Estados psicológicos gerados pelo equilíbrio e desequilíbrio entre habilidades e desafios	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tempo necessário para transformar conhecimento em comportamento ...	25
Gráfico 2. Percepção dos funcionários sobre a motivação dos colegas.....	61
Gráfico 3. Percepção dos funcionários quanto à comunicação entre os colegas da empresa	62
Gráfico 4. Percepção dos funcionários sobre a relação entre os colegas.....	63
Gráfico 5. Percepção dos funcionários quanto ao respeito entre supervisor imediato da empresa e seus subordinados	64
Gráfico 6. Percepção dos funcionários quanto à motivação pessoal	65
Gráfico 7. Percepção dos funcionários quanto à comunicação entre os colegas.....	66
Gráfico 8. Percepção da comunicação dos funcionários com seus superiores e/ou subordinados	67
Gráfico 9. Percepção dos funcionários quanto ao respeito para com seus colegas, superiores e/ou subordinados	68

INTRODUÇÃO

No início do ano de 2002, o Instituto Datafolha realizou uma pesquisa sobre a relação dos brasileiros com o trabalho. Tal pesquisa revelou que 61% dos brasileiros se sentiam felizes ou muito felizes com seu trabalho. Dentre os principais motivos para tal resultado destaca-se a percepção de auto-realização por meio do trabalho. E, diferentemente do que compartilha o senso comum, a remuneração teve destaque nas repostas dada pelos entrevistados, porém, ficou abaixo de itens como relacionamento e bom relacionamento com a chefia. Além disso, mais de 70% dos entrevistados concordam que em seus trabalhos as pessoas são encorajadas a aprender ou adquirir novos conhecimentos, se sentem livres para expressar opiniões e ideias e são reconhecidas quando fazem um bom trabalho.

Ao mesmo tempo em que isso ocorre em muitas empresas, fortes mudanças consequentes da alta competitividade e globalização, também despertaram sofrimento e doenças nesse ambiente. Os danos à saúde advindos de algumas condições de trabalho afetam não somente a vida profissional, mas também a família do trabalhador e consequentemente a sociedade como um todo. (LEITE; GONÇALVES; VIANNA, 2006).

Os problemas recorrentes no ambiente de trabalho podem ter suas raízes na visão do ser biopsicossocial, indivisível e trazendo dentro de si as realidades vivenciadas e sofridas nos diversos ambientes por onde passa. Ou seja, da mesma maneira que traz para a empresa seus conflitos pessoais, o trabalhador leva para a família e para a comunidade seus prazeres e desprazeres vividos no trabalho.

Em decorrência dessas questões, é necessário o aumento da atenção ao tanto ao fator técnico (treinamentos e especializações) como ao fator humano nas empresas, englobando temas como qualidade de vida, gestão de pessoas, motivação, etc.

No campo teórico, solidificaram-se novas abordagens para a realidade do ser humano voltadas para as emoções, tais como a teoria da Inteligência Emocional e a Psicologia Positiva.

A teoria da Inteligência Emocional, afirma que nem sempre o melhor aluno da sala de aula é o melhor aluno do mercado, pois, para manter-se no mundo dos negócios é necessário

saber relacionar-se adequadamente com as pessoas, além de manter-se estável emocionalmente (GOLEMAN, 2007).

Pautando-se nas ideias de Goleman (2007), muitas empresas passaram a investir em treinamentos comportamentais, na tentativa de desenvolver emocionalmente seus colaboradores e assim melhorar o clima organizacional. Vários temas inovadores surgiram nessa área, principalmente voltados à motivação e ao atendimento ao cliente. Esses investimentos ocorreram mais com os gestores ou com os trabalhadores que mantêm cargos administrativos, pois os mesmos partem do pressuposto que os trabalhadores operacionais devem aplicar-se mais em treinamentos operacionais.

Em paralelo a este movimento, a Psicologia Positiva expandiu-se nos Estados Unidos e na Europa, iniciando de maneira tímida no Brasil. Seu conceito básico é trazer a Psicologia para um foco positivo na vida do ser humano, deixando de lado o estudo das anormalidades e sofrimento e buscando experiências que possam levar o ser humano a uma vida mais feliz. Tal segmento da Psicologia despertou conhecimentos sobre as possibilidades existentes no sentido de transformar o ser humano em pessoas mais felizes e realizadas. Pesquisas ao longo de alguns anos - como a de Gonçalves (2006) e Csikszentmihalyi (1999) -, apontaram que o relacionamento interpessoal é um grande influenciador da felicidade. Tais apontamentos levaram estudiosos a relacionar a presença de outras pessoas ao estado mais feliz encontrado no grupo.

Nesse sentido, é possível afirmar que preparar para o trabalho em grupo significa tanto incentivar a felicidade do funcionário, como também preparar a empresa para a competitividade do mercado, pois pessoas felizes trabalham mais e com menos desgaste (ARRUDA, 2005).

Além disso, já se sabe que programas de treinamento influenciam na satisfação do empregado (SPEARS; PARKER, 2002). Isso porque os treinamentos proporcionam encontros e uma maneira diferente de relacionamento - externa à tensão diária e à responsabilidades do trabalho.

Mesmo com todos os estudos que definem o treinamento como algo importante para se trabalhar o comportamento na empresa, além daqueles que destacam a importância da felicidade e o despertar de emoções positivas nos trabalhadores, os treinamentos comportamentais são pouco utilizados e ainda sofrem preconceitos no meio empresarial. As empresas em geral focam no treinamento operacional, justificando o conhecido lema de selecionar mais pela personalidade do que pelos conhecimentos - segundo o que se acredita no

mercado, conhecimentos podem ser adquiridos com maior facilidade enquanto a personalidade sempre será uma incógnita.

Sabe-se que as organizações tiveram que mudar seus conceitos sobre treinamento, passando a encará-lo como algo integrado às estratégias, e não mais como algo isolado (CANNON-BOWERS, 2001). Mesmo assim o desligamento de funcionários em função de novas culturas implantadas ainda continua sendo uma prática e, apesar das interferências do setor de recursos humanos, ainda pode parecer às empresas o caminho mais simples do que o investimento no treinamento do funcionário.

Em função da ideia de que personalidade é algo inato e que não é possível interferir nessa seara, muitos trabalhadores perdem seus empregos, o setor de recursos humanos não pratica seu papel de desenvolvedor e as empresas perdem potenciais por desmotivação ou falta de adequação ao grupo.

Feita essa introdução sobre o tema do presente trabalho, passamos agora a dissertar sobre a pesquisa, que teve como objeto de estudo funcionários do Porto de Santos. O Porto abriga funcionários que possuem características de trabalho e personalidade peculiares, ademais, vem passando por grandes transformações. Segundo Aguiar, Junqueira e Freddo (2006), as mudanças significativas pelas quais passa o Porto exigem um novo perfil de trabalhador, o que envolve não somente novos conhecimentos e habilidades, mas também uma nova postura emocional e sociocultural.

Com base na necessidade de mudanças dos profissionais do Porto e a importância dessas transformações, observamos de maneira mais próxima tal processo por meio de um estudo em uma operadora portuária da cidade de Santos. Especificamente, o estudo teve como base uma pesquisa das mudanças de atitude perceptíveis no ambiente de trabalho em função de treinamentos realizados. O que se desejou descobrir era se o treinamento e a conscientização de funcionários seriam capazes de mudar as atitudes dos profissionais dentro da empresa.

O novo perfil delineado nos treinamentos fez-se necessário em função das mudanças e crescimento da empresa estudada - houve privatização e fusão na mesma -, exigindo funcionários mais hábeis. Considerando que os profissionais que lá trabalhavam eram detentores de conhecimentos raros, trabalhá-los tecnicamente passou a ser uma necessidade para a era da tecnologia e investir no seu desenvolvimento comportamental, uma necessidade para o bom convívio e, conseqüentemente, bons resultados da empresa.

O estudo aqui apresentado procurou medir até que ponto as pessoas envolvidas no treinamento perceberam as mudanças comportamentais em si próprias e em seus colegas de

trabalho após submeterem-se ao processo de treinamento. Ademais, observou-se as mudanças de atitude diárias e como essas refletiram na percepção das pessoas, o que evidencia resultados em termos de conscientização a respeito dos fatores abordados nas sessões como autoconhecimento, relacionamento interpessoal e comunicação.

Tal fato torna-se relevante, pois, embora as avaliações dos treinamentos sejam instrumentos medidores de aprendizagem, é possível observar os efeitos de um treinamento técnico na prática diária dos trabalhadores que passam a produzir mais ou manusear melhor determinada ferramenta. Os resultados efetivos destes tipos de treinamentos diferenciam-se dos resultados dos treinamentos comportamentais que, mesmo que tenham impacto na vida diária, aparecem de maneira mais sutil.

Objetivo Geral:

De maneira geral o que se buscou com a pesquisa realizada foi analisar a percepção dos trabalhadores a respeito da influência do treinamento nas suas atitudes.

Objetivos Específicos:

- Identificar mudanças de percepção observadas nas atitudes dos funcionários treinados referentes à: motivação na empresa; comunicação com os colaboradores da empresa; respeito existente entre os colaboradores da empresa; respeito existente entre superiores e colaboradores.

- Verificar se existe percepção de mudanças pessoais referentes à: motivação; comunicação com os colegas; comunicação com os superiores e/ou subordinados; respeito na relação com colegas, superiores e/ou subordinados.

1 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso realizado em uma operadora portuária da Baixada Santista.

No ano de 2004 o grupo de gestores, do qual a pesquisadora fazia parte, observou em seus indicadores de resultados, que mediam a produtividade, bem como na Pesquisa de Clima realizada na empresa, que algumas dificuldades comportamentais estavam se instalando entre trabalhadores. Os baixos índices apontavam principalmente para questões que envolviam motivação, comunicação e relacionamento. Em função desta realidade que havia se instaurado e do processo de mudança pelo qual a empresa estava passando, a privatização, julgou-se aquele como o momento ideal para que fosse implantado um projeto objeto dessa dissertação.

Os trabalhadores, principalmente os mais antigos, em sua maioria do sexo masculino, demonstraram sérios problemas de adaptação à nova empresa que se constituiu, chegando a se opor à nova organização, que por sua vez passou também a mudar sua cultura. Em vista disso, o grupo gerencial preocupou-se em fornecer maiores subsídios às pessoas, para que as mesmas se sentissem parte do processo e conseguissem, de maneira mais rápida e menos dolorosa, alcançar as novas metas exigidas.

A fim de alcançar uma melhor adaptação dos funcionários, foi realizado um treinamento com todos os trabalhadores para conscientizá-los do seu novo papel.

Este processo foi realizado em 10 semanas (10 sessões), em um período de 8 horas semanais, totalizando 80 horas por turma.

Com o intuito de conferir uma identidade ao projeto, ele foi denominado: “Faça a Diferença”.

Os funcionários (1.500) eram oriundos de Santos, São Paulo e Guarujá. Todos eles foram distribuídos em grupos de 40 a 60 pessoas segundo o grau de escolaridade, cargo, gênero e setores administrativos e operacionais.

Os treinamentos foram realizados em local externo à empresa, e foram ministrados por instrutores internos, funcionários da área de recursos humanos e multiplicadores treinados. Além destes, o projeto também contou com instrutores contratados para ministrar assuntos específicos.

Os métodos de investigação utilizados nesta pesquisa foram: a observação participante - que tem como característica o envolvimento do pesquisador no local em que os objetos de estudo estão inseridos - e a aplicação de um questionário.

Tratou-se de uma pesquisa experimental para “grupo único somente com pós-teste”, segundo a denominação utilizada por Rúdio (1988: p. 68), pois o estudo de características relevantes foi obtido por apenas um pós-teste. Para tanto foi aplicado um questionário (após um ano da realização do treinamento) com o intuito de avaliar a percepção dos trabalhadores com relação ao processo que vivenciaram.

Também foram utilizados depoimentos dos participantes ou das famílias, que de maneira espontânea se dirigiram à sala de treinamento para relatar as modificações no seu comportamento ou no de seus colegas. Dessa forma foi possível inferir os efeitos do treinamento nos trabalhadores, tanto no ambiente pessoal, como empresarial.

1.1 O projeto “Faça a Diferença”.

1.1.1 Breve histórico da operadora onde o projeto foi desenvolvido

Por suas características específicas, principalmente por tratar-se de uma empresa portuária, a operadora pesquisada sofria muitas interferências por parte dos trabalhadores, bem como por parte das chefias. Os líderes, em geral, eram rudes para conseguir o envolvimento dos trabalhadores que exerciam duas funções de maneira mais isolada, sem muito envolvimento uns com os outros.

Com o crescimento da empresa e com a chegada da globalização, muitas coisas tiveram que ser revistas. Como a empresa foi privatizada, novos líderes tiveram que ser contratados e também novos trabalhadores. Os trabalhadores antigos precisaram se modernizar, aprendendo novas tecnologias e desenvolvendo sua formação escolar para que pudessem permanecer na empresa.

No entanto, a mudança que apresentou maiores dificuldades foram aquelas relacionadas às questões emocionais. Questões como escolaridade e novas aprendizagens técnicas também não foram simples, exigindo longos processos de conscientização e funcionaram até como uma ameaça, pois, não buscar evoluir na aprendizagem e formação, poderia significar perder o emprego. Porém, as mudanças que envolveram novas maneiras de agir, de pensar e de se relacionar foram as que apresentaram maior resistência e precisaram ser cuidadosamente elaboradas.

Esses fatores eram agravados, no caso da operadora, pela cultura já existente que revelava: costumes, tradições, comportamentos e até linguajar específico das empresas que operam no Porto.

Tal cultura precisou ser revista diante da nova realidade. A empresa já não se encontrava como a antiga operadora portuária, porque, já privatizada, precisava atender a novas normas para que se reorganizasse. Tais normas foram oriundas de exigências contratuais acordadas no momento da privatização. Consultorias foram contratadas para planejar as novas atividades e implantar novos processos, mas sem o envolvimento dos funcionários nada poderia acontecer.

Considerando esses problemas e os dados levantados na pesquisa de clima realizada (motivação, comunicação e relacionamento entre trabalhadores), a pesquisadora apresentou à diretoria da empresa a sequência de treinamentos - identificadas como sessões – em que foram trabalhados diversos aspectos da realidade cultural dos trabalhadores.

No item seguinte, será detalhado o processo realizado.

1.2 Estruturação do projeto “Faça a Diferença”

O projeto foi estruturado em 10 encontros ou sessões de 8 horas cada um, com atividades que envolviam o trabalhador até mesmo fora do ambiente de treinamento, durante suas tarefas na empresa ou em casa, para que realmente se estabelecessem comportamentos duradouros. As sessões foram desenvolvidas em ambiente externo, num hotel na cidade de Santos e eram intercaladas semanalmente.

O grupo de trabalhadores inicialmente foi separado do grupo de supervisores (pessoas que exerciam cargo de liderança nas equipes), pois assim seria possível trabalhar com temas distintos, focando a necessidade de cada grupo. Como já era sabido, as pessoas ainda não estavam totalmente integradas entre si e principalmente com seus supervisores.

Detalhadamente, tal processo foi estruturado da seguinte maneira:

- Da *primeira à quarta sessão* discutiu-se desenvolvimento pessoal e mudanças. O objetivo destes temas era desenvolver questões que envolvessem autocrítica e autoconsciência dos trabalhadores para descobrir e rever valores pessoais, procurando alinhá-los e associá-los aos valores da empresa. Quem ministrava essas sessões eram instrutores internos (funcionários da empresa) - em apenas uma sessão um instrutor convidado participou.

- Da *quinta à sexta sessão* o foco era relacionamento interpessoal, aprender a abordar o outro, respeitá-lo em suas opiniões, ouvi-lo sem preconceito, compreender antes de julgar e utilizar cortesia nas relações. Essas sessões eram ministradas por um instrutor interno e por um convidado.

- Da *sétima à oitava sessão* os temas eram: autoavaliação e trabalho em equipe. O objetivo era trabalhar a autoavaliação como uma maneira de aceitar as próprias limitações e, ao mesmo tempo, reconhecer no outro um complemento para as mesmas limitações, como se o outro fosse alguém necessário na equipe, por ser capaz de completar o que faltava nos talentos. Tal conceito fortalecia a ideia de que o ser diferente pode ser muito útil. Os instrutores dessas sessões eram um profissional interno e um convidado.

- Da *nona à décima sessão* foram abordados temas sobre ética profissional, comunicação, *feedback*, pró-atividade e medo da exposição pessoal. Nessas últimas sessões foi esclarecida a importância do sigilo nas questões pessoais dos colegas, os cuidados necessários com comentários e atitudes envolvendo terceiros. Tais sessões foram ministradas apenas por instrutores convidados.

1.3 Desenvolvimento das sessões

As sessões eram desenvolvidas sempre de maneira muito dinâmica, pois a participação de cada um era fundamental para o sucesso do projeto.

Iniciava-se sempre com algo como um vídeo curto ou uma música para que as pessoas fossem sensibilizadas e entrassem no processo.

Durante as sessões eram transmitidos conceitos sobre mudança de comportamento, mas o mais importante era a reavaliação do próprio comportamento. Sabia-se que este interferia diretamente no comportamento do outro. Esta conscientização ocorria principalmente com a valorização dos trabalhadores e com o questionamento do propósito dos mesmos perante o trabalho e a vida. Uma vez fortalecidos, eram capazes de perceber a importância de suas ações nas relações e como tinham um intervalo de uma semana entre uma sessão e outra, “testavam” os novos conceitos durante a semana, no ambiente de trabalho, social ou familiar. O êxito e as dificuldades encontradas na aplicação dos novos comportamentos eram discutidos na semana seguinte durante as sessões.

Era comum surgirem queixas a respeito das dificuldades encontradas para colocar os ensinamentos em prática. Com isso eram reforçadas as ideias a respeito da determinação para se

conseguir a mudança. Nas semanas finais ao treinamento, os relatos deixavam de ser queixosos e refletiam a vitória encontrada em cada nova atitude nas relações. As pessoas passaram a cumprimentarem-se mais e a se chamarem pelo nome quando falavam ao rádio, prática pouco comum até então, pois eram chamados pelo número da máquina que estavam operando.

Os trabalhadores começaram a perceber que suas atitudes passaram a fazer diferença no ambiente de trabalho, fazendo jus ao nome do projeto: “Faça a Diferença”. Percebiam que eram únicos e que eram capazes de contribuir, pois eram peças fundamentais para que se efetivasse a mudança. Conscientizaram-se, por exemplo, que sempre deixavam algo marcado na percepção do outro, mesmo que não fizessem nada de especial. Dessa maneira percebiam que se não fizessem nada, passariam neutros pelas relações, como alguém que não utilizava suas capacidades de influência. Antes de reclamar, percebiam que tinham que contribuir, e antes de contribuir, conscientizavam-se de que precisavam encontrar seus verdadeiros valores para que estivessem realmente presentes na situação.

1.4 Especificidades do processo

Os encontros eram realizados em ambiente externo à empresa, para que os trabalhadores pudessem envolver-se, sem pensar em questões referentes às tarefas diárias ou mesmo fossem alvo de interrupções com problemas da empresa.

O fato de saírem do ambiente de trabalho era algo novo para muitos trabalhadores. Isso teve impacto em suas percepções, e inclusive alguns reagiram com desconfiança.

O primeiro grupo a ser trabalhado era composto pelos principais colaboradores da empresa: operadores que trabalhavam nos equipamentos mais importantes na área operacional, como guindastes e carretas. Foram 60 trabalhadores operacionais, todos do sexo masculino, variando em suas funções: motoristas de carreta e operadores de empilhadeira de médio e grande porte. Por serem trabalhadores com maior tempo de permanência no Porto, eles tinham personalidade mais forte e eram referência para os demais trabalhadores da empresa.

No início tal grupo de trabalhadores acreditava que a empresa queria fazer com eles uma “lavagem cerebral” ou algo próximo a isso. Além de irem para um hotel de luxo da região e estarem recebendo um tratamento diferenciado, eram levados a falar sobre a empresa e refletir sobre seu comportamento durante uma boa parte do treinamento.

Inicialmente, essa oportunidade foi mal interpretada pelos treinandos. Eles acreditavam que era uma boa oportunidade para falar mal dos seus líderes e da empresa como um todo, o que mostrava uma parte de suas crenças diante da empresa. A maioria não acreditava que a empresa poderia investir tão alto em si próprio e em seus colegas de trabalho. Observavam a empresa como um inimigo, embora não tivessem a atitude de pedir o próprio desligamento, mantinham-se lá, sem acreditarem ou comprometerem-se.

O projeto criava oportunidades para trocas de ideia, mesmo fora do ambiente de treinamento. Tais oportunidades eram vivenciadas durante as paradas para café e almoço. Esses momentos permitiam também aos instrutores observar o comportamento dos trabalhadores no início do processo. Nessas ocasiões foram observadas situações distintas que refletiam de maneira geral os valores introjetados pelas pessoas até aquele momento. Dentre eles pode-se citar o consumo de bebida alcoólica no horário do almoço, a indisciplina tanto com relação ao horário como com relação ao ambiente externo (que refletiram em queixas de pessoas do hotel a respeito do grupo), etc.

Todas essas situações foram encaradas como oportunidades para desenvolvimento dos trabalhadores e acrescentadas sutilmente nas dinâmicas para discussão, muitas vezes de maneira subliminar, no decorrer das sessões.

A partir do segundo grupo formado, houve uma integração maior da área comercial (cultural e socialmente muito diferente) com a área operacional.

Somente esse fato já proporcionou uma mudança, e os trabalhadores operacionais passaram a conviver mais tanto entre si como com as demais áreas. Isso proporcionou interação entre as equipes.

Um fato importante a ser relatado é o conflito existente entre o setor operacional e o setor comercial. Enquanto o setor comercial vendia bem e recebia as queixas dos clientes, o setor operacional sofria tentando organizar os espaços para os contêineres e ainda recebia as queixas a respeito do mau atendimento. Essa situação gerou um conflito entre as relações e, como as sessões de treinamento eram realizadas em conjunto entre tais áreas, veio à tona durante um dos encontros.

As sessões realizadas durante o projeto proporcionaram aos trabalhadores da área operacional uma nova percepção dos colegas da área comercial. Eles passaram a enxergá-los de maneira mais próxima e compreenderam também que um precisa do outro, pois sem o comercial não há vendas, e sem operacional não há serviços para vender. Essa aproximação (que ocorreu em diversos setores e funções) uniu muito mais os trabalhadores e criou maior

sinergia no momento do trabalho, pois falar com pessoas de quem se conhecia o rosto e com quem já se havia brincado, discutido temas pessoais e da empresa, facilitou muito as relações e favoreceu o clima organizacional.

Os temas discutidos em cada sessão eram sempre acompanhados de dinâmicas reflexivas para as quais os trabalhadores eram sempre convidados a participar, mas nunca obrigados, para que não se sentissem constrangidos. Ao final, geralmente, se obtinha a participação integral dos treinandos.

Alguns aspectos importantes a serem destacados nesse processo:

✓ Durante as sessões era efetuada uma dinâmica denominada “anjo da guarda”. Essa dinâmica era uma espécie de “amigo secreto”, em que eram sorteados nomes de pessoas, e um passava a ser o anjo do outro - só que de maneira secreta. O anjo acompanhava na empresa portuária seu parceiro secreto e tinha que cuidar e fazer boas ações sem que ele soubesse. No último dia o anjo era revelado, trazendo o relato de ambos sobre o que foi feito. Isso aproximava ainda mais as pessoas e chegou-se a ter faixas anônimas na empresa com homenagens do anjo para seu “afilhado”.

✓ Após o almoço, utilizava-se um “vitalizador”, espécie de exercício para despertar, comumente utilizado após refeições ou em treinamentos com discussões prolongadas. Tal exercício consistia na participação de voluntários em Karaokê em que todos se juntavam para cantar. Era uma atividade envolvente, que contaminava até os mais inibidos. As pessoas se juntavam para cantar, aplaudiam e até o mais retraído acabava entrando na brincadeira.

✓ Nas últimas sessões havia uma dinâmica anunciada no meio do processo, que se chamava “Você é o Talento”. Nessas, cada participante trazia para o ambiente alguma particularidade que demonstrava talentos sem ligação com o trabalho. Assim, os últimos dias eram recheados de exposições de esculturas, pinturas, música, shows (um pai e uma filha dançaram) e até livro (um escritor que nunca chegou a publicar levou orgulhoso um exemplar).

Fazendo um *link* com a Psicologia Positiva (destacada no capítulo 5.2 – Psicologia positiva e o trabalho) podemos afirmar que nesse momento as pessoas se sentiam inteiras e reconhecidas até mesmo por coisas que não podiam mostrar no ambiente de trabalho, mas que as tornavam especiais pelo simples fato de dominarem algo. Era a oportunidade de mostrar o que faziam bem, trazendo para os colegas e para empresa um lado positivo da sua intimidade.

✓ No último dia os diretores e gerentes chegavam na hora do almoço para o encerramento, que na verdade era mais formal do que real, pois o treinamento se estendia até o final do dia. Almoçavam com os trabalhadores no restaurante do hotel e neste momento havia

uma aproximação ainda maior, pois muitos nem sequer conheciam seus gerentes em função do número elevado de funcionários da empresa.

✓ Ao final do processo, os trabalhadores também recebiam uma camiseta com o nome do projeto e a exibiam orgulhosos na empresa e fora dela.

Todas essas peculiaridades criaram uma identidade forte e o projeto permaneceu durante 03 anos chegando a ter uma fase 2 (que era uma espécie de reciclagem), mas que não será alvo dessa pesquisa.

1.5 Procedimentos da pesquisa

Detalhado esse processo, passamos agora a dissertar sobre a pesquisa de mestrado.

Uma vez realizado o processo de treinamento, aguardou-se o período de um ano para realização da pesquisa junto aos participantes, procedimento necessário em função da natureza da pesquisa, uma vez que o pesquisado já estaria convivendo com as possíveis mudanças, caso o ambiente houvesse sofrido alterações.

Tratava-se de uma avaliação constituída por 04 itens referentes à percepção do pesquisado sobre as mudanças observadas na empresa e 04 itens referentes à percepção do pesquisado sobre as mudanças em si próprio após o treinamento.

Os itens avaliados nos estágios descritos acima foram: motivação, comunicação e respeito (tanto entre colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico como entre supervisores e subordinados).

Para efetuar a avaliação o pesquisado deveria atribuir notas de 01 a 05 para cada item, avaliando suas atitudes e sentimentos antes e após a realização do treinamento de desenvolvimento comportamental. Era recomendado ao pesquisado que utilizasse sinceridade e refletisse antes de responder cada questão, para que a mensuração fosse fidedigna.

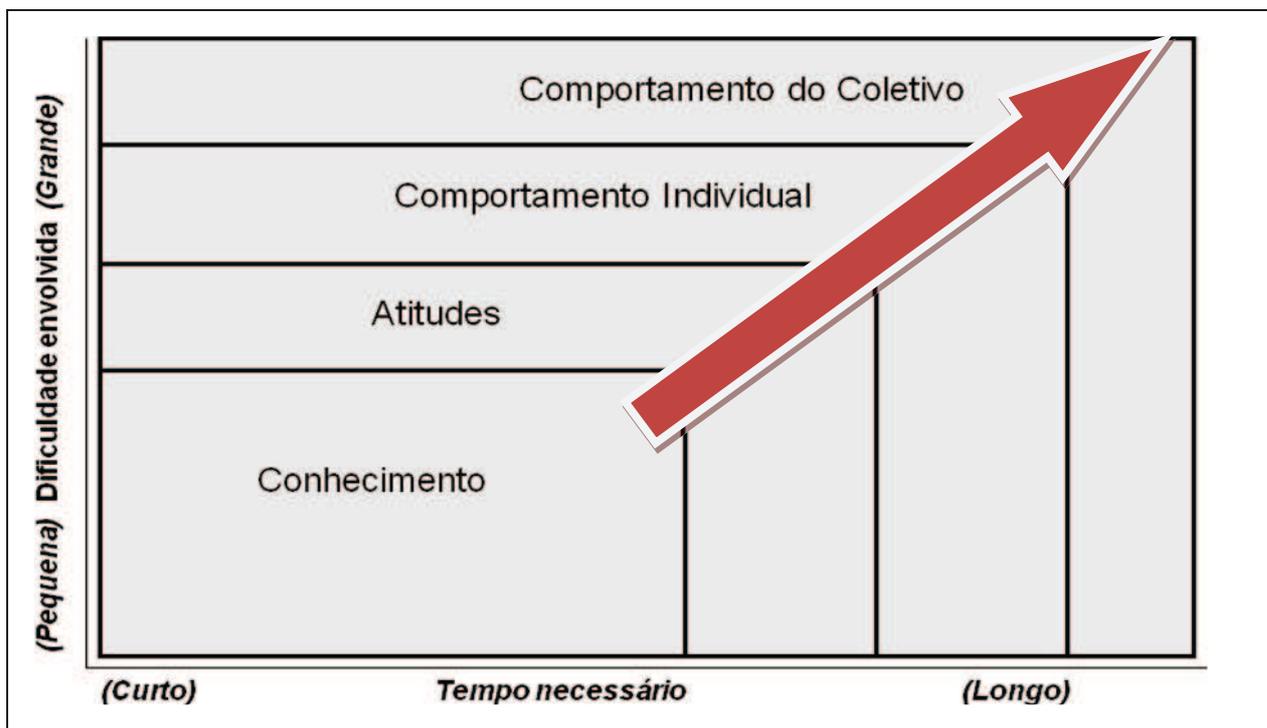
Identifica-se no trabalho como variável dependente o comportamento dos trabalhadores e como variável independente o treinamento de conscientização desenvolvida no projeto “Faça a Diferença”.

2 A MUDANÇA COMPORTAMENTAL COMO ASPECTO FUNDAMENTAL DO PROJETO “FAÇA A DIFERENÇA”

Como já relatamos nos capítulos anteriores, com o objetivo de sanar as necessidades e uma empresa na área portuária, foram desenvolvidos projetos em várias áreas, com enfoque em aspectos distintos. Tal projeto recebeu o nome de “Faça a Diferença” e teve como foco mudar o comportamento dos funcionários de uma empresa por meio do convívio entre as pessoas e uma autoanálise, que se acreditava necessária para tal.

O gráfico abaixo expressa a base do projeto que tinha como ponto central a crença de que por intermédio das trocas de informações e reflexões transmitidas de maneira envolvente, seria possível mudar as atitudes que afetariam e alterariam o comportamento individual e, conseqüentemente, o comportamento coletivo:

Gráfico 1 – Tempo necessário para transformar conhecimento em comportamento



Fonte: adapt. CHAVES (2004: p. 49)

Sabendo que os trabalhadores da empresa tinham comportamentos mais reativos do que pró-ativos em função da cultura já estabelecida, o projeto, como o próprio nome diz, buscava mostrar que se cada um fizesse a sua parte, o grupo todo poderia ser transformado.

Segundo a Teoria Cognitivo-Comportamental, para trabalhar o comportamento é necessário em primeiro lugar trabalhar os pensamentos automáticos e todos eles são advindos da percepção, ou seja, da nossa maneira de ver o mundo. “Esses pensamentos automáticos geralmente são privativos ou não declarados, e ocorrem de forma rápida à medida que avaliamos o significado de acontecimentos em nossas vidas.” (WRIGHT; BASCO; THASE, 2008)

O que ocorre é que o comportamento pessoal também tem influência no mundo e na maneira como o outro reage. Se o objetivo é mudar o outro ou o mundo, é necessário iniciar pela mudança do comportamento pessoal. Sendo assim, o comportamento, embora alvo de mudança no processo, passa a ser elemento secundário, pois é necessário mudar a maneira de pensar para que posteriormente se consiga mudar a maneira de agir.

Da mesma maneira que se entende que o modo de pensar do ser humano o leva a agir ou reagir de determinada maneira, é necessário entender também que é a maneira de agir e reagir de cada um que interfere em sua receptividade no mundo. Sendo assim se torna necessário o posicionamento das pessoas no mundo como seres ativos e não simplesmente reativos.

Uma cultura de reatividade depois de estabelecida em uma organização, também dificulta esse tipo de visão, pois as pessoas entendem que apenas reagem e passam a justificar suas atitudes em função das atitudes dos outros entrando na questão da competitividade e ausência de culpa e responsabilidade por seus atos.

Portanto torna-se necessário mudar conceitos que tem forte impacto na cultura para que se crie uma nova identidade, ou seja:

As organizações perdem uma enorme força organizadora quando deixam de criar uma identidade clara e coerente. Num mundo caótico, a identidade organizacional precisa ser o aspecto mais estável do empreendedorismo. Estruturas e programas vão e vem, mas uma organização com um núcleo coerente consegue se manter em meio à turbulência graças a sua clareza a respeito do que é. As organizações que são mais coerentes no seu âmago atuam no mundo com mais confiança. Esta clareza leva a comportamentos expansionistas: a organização se expande para incluir os que antes mantinham à distância – clientes, fornecedores, fiscais e muitos outros. (WHEATLEY, 2006: p. 44).

2.1 Do reativo para o pró-ativo

No início do projeto, surgiram muitas queixas da empresa e de seus líderes, até porque as pessoas não tinham outro espaço para poder desabafar sobre suas necessidades e expor seus pontos de vista. Essa etapa teve que ser trabalhada com muito cuidado, pois ao mesmo tempo em que não se poderia deixar o projeto se transformar em algo como um local para lamentações, também era necessário ouvir e criar um ambiente de confiança, uma vez que o envolvimento verdadeiro dos funcionários era considerado fundamental para o sucesso do projeto.

A primeira turma de trabalhadores que passou pelo processo foi muito bem trabalhada e desafiada porque entendíamos que para conquistar uma identidade positiva não seria possível discutirmos apenas os aspectos externos aos indivíduos, mas os internos também. As mudanças que ocorreram nas pessoas chegaram ao âmbito familiar, sendo-nos fornecidas informações por intermédio de depoimentos da família a respeito da conduta diferenciada adotada pelo treinando.

A primeira medida a ser tomada foi transformar pessoas reativas em pessoas pró-ativas. As queixas e culpas apontadas para os outros, quer colegas, gestores de trabalho, ou pessoas da família eram trazidas de volta para cada um como reflexões do tipo: *“como contribuo para que isto aconteça?”* ou: *“qual minha participação nisso?”*

Com o passar do tempo os aspectos reativos passaram a ser encarados como uma maneira de colocar o futuro nas mãos dos outros e os pró-ativos como atos de dirigir a própria vida.

As responsabilidades foram muito trabalhadas principalmente no que diz respeito à relacionamento. Dessa forma, as pessoas compreenderam que antes de esperar algo do outro era necessário fazer algo para o outro.

Como resultado os treinandos passaram a cumprimentar os colegas, quando antes ignoravam quem passava ao lado; a pronunciar o nome dos colegas, quando antes não se buscava saber quem estava do outro lado do rádio - apenas respondiam e cumpriam ordens (sendo essa uma das graves reclamações) - e assim começou a ser implantado um espírito de ajuda ao próximo com a ideia de que se cada um fizesse a sua parte, tudo ficaria melhor.

A nova postura passou a mudar o comportamento pessoal e o comportamento do grupo e isso também interferiu na percepção, pois um novo pensamento foi criado com a possibilidade de se sentir agente no meio, ou seja, alguém capaz de modificar uma situação.

A maior questão já não era mais o comportamento – sem dúvida relevante para que os procedimentos se cumpram - mas sim a percepção do outro, levando em conta que isso tinha uma interferência enorme na postura de cada um. Passou-se a perceber o outro como alguém que também reage a uma situação que muitas vezes é criada ou influenciada por cada um de nós.

Essa nova mentalidade proporcionou, principalmente, que cada trabalhador compreendesse que o fato de estar na empresa era uma opção, e já que se fez tal escolha, o ideal seria agir da melhor maneira possível para que o período passado lá dentro fosse o mais agradável possível dentro das possibilidades de cada um.

Essa mentalidade passou a ser disseminada por todos os setores e até mesmo para os que ainda não estavam em treinamento (pelos que estavam no processo ou já haviam passado por ele).

Inicialmente houve uma grande resistência das pessoas, acreditando que o processo buscava extinguir a crítica com relação à empresa. Tal resistência vinha principalmente pelos que ainda não haviam passado pelo processo e criaram uma expectativa a respeito dele. Após o período inicial esse tipo de reação foi desaparecendo e as pessoas mais descrentes eram convidadas a participar das turmas para que demovessem a ideia errada a respeito do projeto.

2.2 O trabalho com os líderes

Os líderes usam o controle e a imposição em vez de processos auto-organizadores. Reagem à incerteza e ao caos puxando ainda mais as rédeas que já são fracas, em vez de investir nos nossos melhores recursos. Para fazer com que as pessoas trabalhem, os líderes usam emoções primitivas de medo, escassez e interesse próprio, em vez de traços humanos mais nobres, como a cooperação, o interesse e a generosidade. (WHEATLEY, 2006: p. 13).

Os líderes, como estavam inseridos em uma cultura onde era necessário “falar mais alto para ser ouvido”, acostumaram -se a utilizar a imposição ao invés do diálogo.

Foi necessário empreender um grupo específico para essa camada de funcionários, em que o diálogo e a troca de ideias entre os próprios membros das equipes de lideranças foram o foco da transformação.

Embora a presente pesquisa tenha como foco os grupos realizados com trabalhadores que não possuíam cargos de liderança, faz-se necessário descrever um pouco do que foi

desenvolvido com os líderes, pois esse grupo constituiu o apoio para o trabalho com os trabalhadores.

Além de serem indicados para trabalhos realizados em consultorias externas à empresa, como a consultoria Amana-Key - que trabalha com programa de desenvolvimento gerencial -, os supervisores e coordenadores passaram pelas mesmas sessões que seus funcionários, porém, de maneira reduzida (apenas 8 sessões de 8 horas, já que os grupos eram menores). Ademais, o conteúdo voltado aos líderes enfatizava a influência, persuasão, foco nos resultados e relacionamento interpessoal. As reuniões também contaram com profissionais externos e com a presença da alta direção e gerência no último dia do curso.

Mesmo com duração mais curta, os encontros serviam como um preparo para as mudanças de comportamento provenientes dos colaboradores, pois, sabia-se que os líderes deveriam ser receptivos à nova política que se instaurava, ou o desenvolvimento do projeto seria em vão.

Foram compartilhados os sentimentos de cada líder, principalmente no que se refere ao medo de perder o controle sobre a equipe e à dificuldade, muitas vezes encontrada, em convencer pessoas que aparentemente sentiam-se prejudicadas ou esquecidas cada vez que recebiam a notícia da promoção de um amigo ou da implantação de uma nova e trabalhosa atividade. Foram trabalhados com os líderes conceitos como: *feedback*, a importância da comunicação clara e de saber ouvir.

As equipes também são ressaltadas na Psicologia Positiva com um conceito de combinação entre pessoas. Este novo ramo da Psicologia acredita que é necessário utilizar os talentos de cada trabalhador para que a equipe se transforme. (SNYDER; LOPEZ, 2009).

Entretanto, para se utilizar o talento das pessoas, é necessário em primeiro lugar conhecê-las para saber o que elas possuem. Além disso, elas precisam sentir-se valorizadas e seguras no momento de reconhecê-las como talento e diferencial.

3 AMBIENTE PORTUÁRIO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

O ambiente portuário evoluiu rápida e drasticamente em função da modernização dos portos. Nos tempos atuais podemos compará-lo a uma empresa com todas as suas dimensões.

Os portos hoje acompanham, além das certificações ISO que os obrigam a seguir as normas estipuladas, as certificações e exigências do Código Internacional para proteção de Navios e Instalações (ISPS Code) que surgiu como medida de controle e segurança antiterrorista após os atentados de 11 de setembro de 2001.

O fato é que as empresas, de maneira geral, evoluíram em sua concepção e tiveram o ambiente de trabalho gradativamente adaptado para atender à essas mudanças. O ambiente portuário também sofreu mudanças parecidas, passando por uma evolução drástica em função da rapidez em que as novas situações ocorreram e da peculiaridade do trabalho. Para o Porto evoluir as pessoas tiveram que mudar culturalmente, envolvendo a maneira de trabalhar e de se relacionar com o outro, além de desenvolverem conhecimentos para além das fronteiras do ambiente em que trabalhavam.

3.1 Histórico do Porto de Santos

As atividades portuárias em Santos tiveram início em 1532. Em 1542, uma ressaca destruiu a vila de São Vicente e Brás Cubas formou um pequeno povoado em área mais protegida do mar. Nesta época as primeiras exportações de açúcar na região já haviam iniciado e as embarcações, que antes aguardavam o carregamento na enseada de São Vicente e na praia do Góes, passaram a entrar no canal estuário a fim de atracar junto à recém criada vila, em local mais abrigado e profundo.

No final de 1807, a família real portuguesa fugiu para o Brasil trazendo como contribuição, em 1808, a abertura dos portos para o comércio estrangeiro, autorizada por D. João VI.

Em meados do século XIX, como reflexo deste progresso, as estradas e ferrovias se multiplicaram e a exportação aumentou, o que dificultou a movimentação dos portos que tinham o embarque, ainda primitivo, nos moldes do século XVI.

Em 1888, ocorreu a concessão à exploração do Porto para a iniciativa privada (Companhia Docas de Santos), dando início a um monopólio que durou 92 anos e terminou

quando foi criada a CODESP (Companhia Docas do Estado de São Paulo) em 1980. Por ser um órgão estatal, a partir de sua criação, o Porto saiu do regime de monopólio privado e passou para o regime de monopólio público (AGUIAR; JUNQUEIRA; FREDDO, 2006), retornando ao controle do Governo Federal.

As primeiras modificações nos portos ocorreram com a chegada dos contêineres (caixas de aço para o transporte de cargas variadas). Naquele momento já se iniciou uma leve modernização, passando a ser exigida nova logística para o armazenamento e transporte das mercadorias. Também o açúcar, antes embarcado em sacas e transportado nas costas dos trabalhadores, passou a ser embarcado em tubos, diretamente para o convés dos navios. Mesmo com esse início de revolução silenciosa, o Porto manteve uma estrutura ultrapassada e uma administração muito burocrática, impedindo o acompanhamento das mudanças por que passavam o Brasil e o mundo. Em 1993, o monopólio dos portos foi revogado com a Lei nº 8.630 da Modernização dos Portos, abrindo as portas para o investimento privado na construção e operação dos terminais portuários. As mudanças passaram a se intensificar de maneira significativa com a privatização dos portos, envolvendo investimentos tecnológicos e trazendo a modernização que acompanhava o progresso do comércio internacional. A CODESP passou a ser a única autoridade portuária, atuando como administradora do Porto organizado, depois foram criados os OGMOs (Órgãos Gestores de Mão de Obra) (GONÇALVES; NUNES, 2008).

Tais medidas transformaram tanto a situação do ambiente operacional, como o perfil do trabalhador portuário. Para manusear os equipamentos novos, tornou-se necessária a aprendizagem de uma nova linguagem, de técnicas de informática e a escolaridade precisou ser desenvolvida. A modernização dos portos trouxe a ideia empresarial ao Porto que, embora já efetuasse suas atividades comerciais, ainda era visto e vivido da maneira primitiva, tal como no início de sua história.

3.2 O Porto de Santos e suas mudanças

Para falar sobre as mudanças do Porto é necessário analisar a evolução das empresas e as novas exigências do mercado. Embora tardiamente, o Porto de Santos acompanhou muitas mudanças, principalmente com o advindo da Lei de Modernização dos Portos, que se fez necessária em função da globalização (que requeria também uma economia globalizada). Esse processo exigiu aceleração da tecnologia em curto período (AGUIAR; JUNQUEIRA;

FREDDO, 2006), sendo necessária a rápida adaptação das organizações, causando fortes mudanças, o que pode ter sido ainda mais drástico em função das particularidades que envolvem o trabalho portuário.

Sabe-se que a atividade portuária teve início em função da evolução do transporte marítimo que envolveu a população litorânea, uma vez que por intermédio do mar ocorria o transporte de cargas e pessoas. O trabalho portuário, inicialmente artesanal, permaneceu concentrado em tarefas de conhecimento específico, relacionadas ao cotidiano do setor. Embora aparentemente não haja segredo para a atividade de colocar um saco na cabeça e transportá-lo, ou manusear a carga, a atividade exigia conhecimentos específicos que foram adquiridos durante o processo de exercício da função. Esse processo artesanal do trabalho portuário permaneceu durante longos anos. A atividade portuária passou a ser tão específica que é retentora de uma linguagem própria, utilizando-se de termos em português ou inglês conhecidos por poucos. Sua mão de obra também apresenta particularidades, com trabalhadores conhecidos como não casuais ligados ao OGMO (Órgão Gestor de Mão de Obra) melhor descritos a seguir (no capítulo 4.1 – As pessoas e o trabalho no Porto).

Segundo Gonçalves e Nunes (2008: p.71): “a privatização das operações do Porto de Santos se deu através de um processo de mudanças estruturais que envolveram aspectos políticos, institucionais, legais e de gestão.” Os aspectos de gestão foram os que mais afetaram o trabalhador portuário e, em especial, a mão de obra avulsa.

Apesar de ter instituído a criação do OGMO, a Lei nº 8.630/93, estabeleceu que esse órgão não poderia intervir em casos de contrato, convenção coletiva ou acordo entre trabalhadores e tomadores de serviço. Sendo assim, o OGMO não faz parte dos processos de negociação, cabendo aos sindicatos de trabalhadores e patronais (entidades representativas das classes), as definições dos termos para o acordo. Passou a ser atribuído ao OGMO o controle da escolha dos trabalhadores avulsos para o serviço a ser executado. Essa era, anteriormente, uma função dos dirigentes dos sindicatos que ainda hoje acreditam que são mais capacitados para este serviço do que o próprio OGMO. Tal discussão gera certo desconforto e desconfiança por parte das entidades representativas de classe e, conseqüentemente, dos próprios trabalhadores. (GONÇALVES; NUNES, 2008). Além disto, segundo GONÇALVES; NUNES (2008: p. 73):

[...] a lei prevê no parágrafo 2º do artigo 24, que a diretoria executiva do OGMO seja composta por um ou mais diretores designados e destituíveis a qualquer tempo, pelo bloco dos prestadores de serviços portuários na composição do CAP – Conselho de Autoridade Portuária. Esse bloco é formado por um representante da administração do porto, um representante dos armadores, um representante dos titulares de instalações

portuárias privadas localizadas dentro dos limites da área do Porto e um representante dos demais operadores portuários.

Tal fato leva os trabalhadores a perceberem o OGMO como um aliado das operadoras.

Podemos afirmar então que a evolução do Porto teve impacto na percepção dos trabalhadores com relação às entidades que os coordenam, o que influenciou em seu comportamento no decorrer desses anos.

4 RELAÇÃO ENTRE AS PESSOAS E O TRABALHO NO PORTO

O trabalho – que é a ação transformadora do homem sobre a natureza – modifica também a maneira de pensar, agir e sentir, de modo que nunca permanecemos os mesmos ao fim de uma atividade, qualquer que ela seja. É nesse sentido que dizemos que, pelo trabalho, o homem se autoproduz, ao mesmo tempo em que produz sua própria cultura. (ARANHA, 1996: p. 15).

Não somente o trabalho no Porto é algo diferente e específico, mas também a administração de sua mão de obra. Essa passou por diferentes fases e até hoje ainda existem fortes impactos e resquícios da administração antiga.

O trabalhador portuário passou pelas etapas do trabalho eventual até o trabalho multifuncional. Todas estas mudanças marcaram as bases da administração e das relações entre os trabalhadores portuários.

4.1 As pessoas e o trabalho no Porto

É possível afirmar que o trabalho é algo tão importante que passa a ser o “sobrenome” de muitas pessoas. É comum ouvir-se falar do João da empresa X ou ser apresentado para o José, doutor em alguma coisa. Nesse sentido, segundo BOTTON (2009: p.106):

[...] a escolha de nossas profissões carrega a definição de nossa identidade, chegando ao ponto de não perguntarmos a novos conhecidos de onde eles vêm ou quem são seus pais, mas o que eles fazem, na suposição de que o caminho para a existência significativa deve sempre passar pelos portões de um emprego remunerado.

Para que se encontre o elo entre o ideal e o real, é preciso estudar um pouco da concepção do trabalho no âmbito do trabalhador e suas relações.

Para Aristóteles, no século IV a.C., a necessidade financeira equiparava os homens aos escravos e animais e apenas o ócio poderia proporcionar ao homem os prazeres da vida, como a música e a filosofia. Em seu manifesto sobre o direito à preguiça, Lafargue (1999) defende o ócio afirmando que a sociedade seria mais justa se o tempo dos seres humanos fosse melhor aproveitado, por intermédio de atividades mais prazerosas, sem tanto esforço com atividades desgastantes como o trabalho.

No século XVIII, Diderot e D'Alembert, publicaram a chamada *Encyclopédie* que exaltava, com vários textos e ilustrações, as alegrias envolvidas em trabalhos como: assar pães, operar moinhos, administrar uma mina de prata, etc.

Em relação à marcante obra do pensamento ocidental, BOTTON (2009: p.107) explica que: “concebido para ser um lúcido compêndio do conhecimento, a *Encyclopédie* era, na verdade, um hino à nobreza do trabalho.” Diderot exaltava as artes mecânicas e reprovava o louvor apenas à música e à filosofia, das quais falava Aristóteles.

Com os escritos da *Encyclopédie* os prazeres do ócio passaram a ser vislumbrados também no trabalho e isto mudou a concepção dos pensadores burgueses do século XVIII.

Já durante o século XIX, segundo Morgan (2002) ocorreram várias tentativas para conquistar a gestão eficiente no trabalho que foram frustradas pela forma mecânica de pensar e pelo estilo de trabalho burocrático da época que dificultavam a percepção da organização como algo mais amplo. Morgan (2002) afirma que naquela época as organizações se assemelhavam a máquinas, como instrumentos criados para atingirem outros fins, fazendo jus ao significado do seu nome (do grego *orgamon* que significa ferramenta ou instrumento).

Tais modelos mecânicos de raciocínio, reflexos da sociedade tecnológica em que vivemos (MORGAN, 2002), provocaram grandes mudanças e novas exigências do mercado, exigindo adaptações rápidas, superação de metas e longas jornadas de trabalho trouxeram prejuízos à saúde e ao equilíbrio emocional das pessoas. Alguns ambientes de trabalho tornaram-se muito competitivos e algumas atividades estressantes, o que pode ter sido agravado com as longas jornadas de trabalho, levando-se em conta que se passa o maior número de horas do dia no ambiente de trabalho. Segundo Dejours (1988: p. 56):

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora.

Observando as questões que envolvem o ambiente de trabalho, é necessário ampliar o olhar que sai da simples tarefa, do operacional e mergulhá-lo nas relações estabelecidas no ambiente laboral. O simples fato de gostar ou não do que se faz é bastante relevante, mas não tanto como o ambiente estabelecido nos lugares para onde se vai. Nesse, existe influência tanto dos empregados como do empregador e principalmente, do tipo de gestão existente.

Cuidar das relações pode significar mais do que cuidar das pessoas, mas amplia-se para os cuidados com a produtividade, interfere na motivação e na vontade de permanecer na empresa. Segundo Dejours (1990), as próprias organizações de trabalho resultam das relações dos trabalhadores com as organizações. O autor afirma que os compromissos estabelecidos de maneira dinâmica para negociar hierarquicamente as regras, evoluíram em função da própria evolução do homem.

Voltando o olhar para o ambiente do Porto, é possível constatar uma realidade peculiar no que tange às relações estabelecidas. O trabalhador portuário tem características específicas de personalidade e cultura. Eles são em sua maioria, habitantes da região próxima ao Porto e não têm grandes exigências de conhecimento - a não ser o manuseio correto da carga e a força bruta - e geralmente são oriundos de famílias de trabalhadores portuários. Todos esses fatores fortalecem a cultura da categoria.

Historicamente é sabido que os trabalhadores do Porto se fortaleceram enquanto sindicato principalmente na época da Companhia Docas e se tornaram os trabalhadores mais combativos do país, sendo muitos deles imigrantes europeus que sofreram influência dos movimentos políticos das suas terras de origem.

Segundo Gonçalves (1995), os primeiros imigrantes que vieram para o trabalho no Porto depararam-se com salários muito baixos e condições de trabalho muito ruins. A cidade também era insalubre, com habitações precárias e frequentes epidemias. Nessa época foram criadas associações e centros mutualistas organizados por nacionalidades, com o objetivo de melhorar as condições de sobrevivência e propiciar a reunião dos trabalhadores com um objetivo comum.

Em 1905 os estivadores de Santos fizeram uma greve com repercussão fora da cidade, sendo apoiado pelos estivadores dos portos cariocas. No ano de 1908, segundo Gonçalves e Nunes (2008), nova greve ocorreu durante 27 dias com apoio de toda a cidade e adesões em São Paulo e Rio de Janeiro. Ainda conforme os autores, embora no movimento operário ocorresse várias influências socialistas, as maiores influências sobre a cidade e o Porto em particular foram do anarcosindicalismo.

Considerando o passado difícil e as marcas deixadas nesse segmento de trabalhadores, um salto histórico para os tempos atuais pode ser dado, inaugurando uma nova realidade advinda da modernização em curto período, exigindo novas qualificações. Nesse contexto e o trabalhador portuário passa a necessitar de novas habilidades, conhecimentos e até mesmo características psicológicas (AGUIAR; JUNQUEIRA; FREDDO, 2006).

Outra grande mudança se refere à própria gênese do trabalho, que se relaciona com a história da modernização dos portos. Por ser um trabalho ocasional, propenso a oscilações do fluxo dos navios nos portos e até mesmo um pouco imprevisível, estabeleceu-se no Porto o contrato de mão de obra casual e não casual. O trabalhador casual não possuía cadastro ou registro em órgão ou sindicato, ficando à disposição do Porto nos dias que tinha trabalho. Geralmente eram pessoas com baixa ou nenhuma qualificação. Este tipo de contratação, segundo Silva (2003), vigorou no Brasil até a primeira metade do século XX. A contratação não casual foi reconhecida no início da década de 30. Esse tipo de contratação pode ser feita por intermédio dos Órgãos Gestores de Mão de Obra (OGMOs, sistema vigente a partir de 1996) ou operadoras portuárias (ficando o controle do trabalho sob o comando dos empresários); ou ainda pelos sindicatos (onde quem controla o trabalho são os próprios trabalhadores). (DIEGUEZ, 2007).

Com todas essas peculiaridades, as mudanças ocorridas no ambiente do Porto exigem das pessoas que compõem tal cenário uma adaptação radical. As empresas estimularam seus trabalhadores a continuar seus estudos e alcançar novos patamares educacionais e passaram a investir no treinamento dos mesmos, principalmente no que diz respeito à nova tecnologia.

A evolução segue rapidamente e a própria imagem do trabalhador portuário é modificada, passando a utilizar equipamentos de proteção individual e portar rádio para comunicação. Os antigos papeis para anotação da localização dos contêineres são substituídos por coletores de dados que alimentam sistemas e a linguagem precisa ser cada vez mais clara e dinâmica, para que os comandos sejam entendidos e atendidos em tempo hábil. Importante nesse ponto abrir parênteses para lembrar a respeito da imprevisibilidade dessa atividade, uma vez que o navio pode atrasar ou adiantar sua chegada e precisar ser atendido em tempo, sendo o atraso no terminal o significado de atraso em outros portos.

Além disso, estar bem para exercer a atividade é outro fator de extrema importância, pois o trabalhador desatento ou desmotivado pode embarcar um contêiner no navio errado ou deixar de embarcar no navio de destino, causando prejuízo ao cliente.

Em função desses aspectos, o Porto precisou voltar suas atenções para as pessoas, ou seja, para seu quadro de funcionários. Além de modificar-se em função de sua evolução e modernização e das mudanças das perspectivas organizacionais, o Porto precisou investir em sua gente sabendo que são portadores de uma história e conhecimentos específicos.

4.2 A equipe e o progresso no Porto

Voltando a dissertar sobre a peculiaridade do trabalho portuário, podemos citar Cruz (1998: p. 56), para quem:

Na estivagem a supervisão tem, por conseqüência, um caráter distinto daquele encontrado no mundo fabril. A visão corrente do supervisor como um agente externo e especializado em observar, vigiar e controlar os menores movimentos do operário é inadequada para qualificar as funções do encarregado e do contramestre. Ambos participam do processo de trabalho e se envolvem mais com a coordenação e direção do fluxo de trabalho do que propriamente com o controle do trabalho em si.

Tendo como base a informação de que o Porto entrega serviços e não produtos ao cliente, a participação das lideranças acompanhando o processo de trabalho dos trabalhadores nas operações torna-se mais intensa, daí a importância dessas relações. Para estudá-las no dia-a-dia do Porto, faz-se necessário compreender a Lei 8.930/1993, que trouxe com sua aprovação um forte impacto nas atividades de trabalho.

De acordo com Gonçalves e Nunes (2008: p. 109), “a Lei nº 8.930/1993 tornou-se um verdadeiro divisor de águas”. O trabalho no Porto, anteriormente era dividido entre os trabalhadores da capatazia e os trabalhadores avulsos.

Os trabalhadores da capatazia desenvolviam suas atividades em terra e possuíam vínculo com a operadora portuária, enquanto os avulsos ficavam nas embarcações e não tinham vínculo empregatício e eram escalados sob o esquema de rodízio administrado pelos sindicatos das categorias que os representavam.

Conforme Gonçalves e Nunes (2008: p.110) após a lei de modernização dos portos, o trabalho no Porto passou a ser dividido da seguinte maneira:

- a) **Funcionários da Autoridade Portuária**, a CODESP, associados ao Sindicato da Administração Portuária (SINDAPORT);
- b) **Funcionários celetistas dos operadores portuários e terminais retroalfandegados**, associados a maior parte ao SETTAPORT e em menor número ao SINTRAPORT e SINDOGEESP;
- c) **Trabalhadores portuários avulsos** vinculados ou não. Nesse grupo estão hoje: trabalhadores da capatazia, estivadores, conferentes, vigias, parte dos motoristas (rodoviários), parte dos guindasteiros, consertadores e trabalhadores de bloco.

Tornou-se difícil, portanto, manter apenas uma diretriz nos grupos de trabalho, uma vez que os líderes não tem total domínio sobre esses trabalhadores. Muitos não se sentem ameaçados ou inseguros, pois tem maiores garantias de emprego como no caso dos trabalhadores portuários avulsos que, segundo Gonçalves e Nunes (2008) são em número superior aos demais, existindo nesse meio um grande número de aposentados. Tal indicador aponta ainda a existência de uma forte influência histórica e emocional dos antigos trabalhadores no Porto sobre os trabalhadores novos no setor, o que pode ser uma ameaça às lideranças.

Com a modernização das empresas, temas como valores e compromisso do funcionário passaram a ganhar importância nas organizações e, ainda conforme Gonçalves e Nunes (2008), as empresas do Porto tiveram que acompanhar tal realidade.

Para performances melhores, é necessário clima melhor e trabalho em equipe. Em um grupo de trabalhadores proveniente de um passado com tantas histórias e principalmente tão dividido em termos de empregabilidades (como no caso dos avulsos, celetistas e autoridades portuárias), as equipes passaram a ser uma necessidade para as operadoras, estando em sua interação satisfatória, a chave do grande diferencial.

Reunir estas pessoas numa equipe, transformá-las em seres participativos e, principalmente, ativamente envolvidos não somente com as atividades, mas com as atividades de seus colegas, passou a ser o grande desafio.

Segundo Casado (*in* FLEURY, 2002: p. 236), “as justificativas para o estudo dos processos grupais acham-se na própria natureza deles: o desenvolvimento humano”. Para a autora as pessoas trazem suas particularidades para as organizações e, por outro lado, as organizações são compostas por pessoas. Todas essas competências e motivações distintas precisam ser consideradas, uma vez que os trabalhadores precisam conviver e devem produzir em conjunto. Ainda conforme a autora, existe uma divisão entre o individual e o coletivo que precisa ser observada com maior atenção a fim de que realmente seja possível estabelecer o trabalho em time.

Com o objetivo de manter uma equipe mais coesa as empresa - inclusive as operadoras portuárias - uma vez conquistada toda a tecnologia disponível (reflexo do progresso), recorrem a seus recursos humanos buscando captar no mercado o perfil que melhor se adequa à realidade que ali se estabelece. Ademais, as empresas também se preocupam em estabelecer sua visão, missão e valores para que os trabalhadores compreendam qual o melhor caminho a seguir e como fazê-lo. Por fim, destaca-se a necessidade de desenvolver fatores geradores de qualidade

de vida como elemento prioritário para que ocorra um real compromisso do funcionário (saudável e feliz) com a empresa.

Limongi-França; Arellano *apud* Medelewski; Orrego (1980) *in* Fleury (2002) citam como visões importantes para a qualidade de vida: a visão democrática, a visão gerencial, a visão sindical e a visão humanista, dispostas nos quadros abaixo:

Quadro 1 – Tipos de visões que interferem para se obter qualidade de vida

<p style="text-align: center;">Visão democrática <i>Democracia industrial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento da participação dos empregados nas tomadas de decisões. ➤ Alcance das metas do movimento de relações humanas. 	<p style="text-align: center;">Visão gerencial <i>Aumento da produtividade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Melhora dos <i>inputs</i> humanos antes dos <i>inputs</i> tecnológicos ou do capital para a produção.
<p style="text-align: center;">Visão sindical <i>Conquistas sociais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alcance de porção mais equitativa de entradas e recursos de organização produtiva. ➤ Alcance de condições de trabalho mais humanas e saudáveis. 	<p style="text-align: center;">Visão humanista <i>Satisfação de necessidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfação no cargo. ➤ Humanização do trabalho. ➤ Organização personalizada. ➤ Desenvolvimento Organizacional.

Fonte: Limongi-França; Arellano *apud* Mendelewski; Orrego *in* Fleury (2002: p. 299).

Essas visões envolvem sem dúvida a percepção dos indivíduos para que a qualidade de vida realmente se estabeleça.

Para que o compromisso do trabalhador com a empresa ocorra, é necessário uma contrapartida que leve as pessoas a compreenderem melhor sua importância na organização e se sentirem mais inteiras, humanizando as relações. No intuito de que as pessoas se comprometam com os ambientes é necessário que se sintam respeitadas, que se sintam acolhidas e percebam que realmente existe uma relação de troca.

Em um ambiente novo onde impera a alta tecnologia, as pessoas precisam realmente conquistar novos patamares e isso pode ser visto pela própria realidade que se impõe.

O trabalho com máquinas apoiado pelos rádios de comunicação necessita de um envolvimento maior e melhor comunicação, pois, o comando errado, resulta na operação falha trazendo prejuízo aos trabalhadores e à empresa.

Embora a máquina seja um mecanismo de dependência levando o ser humano a utilizá-la com frequência para inúmeras atividades, guardando informações preciosas, etc., também atribuiu ao homem certo “poder”, pois com ela o trabalhador portuário pode ser mais rápido, mais eficaz e atingir metas (estabelecidas e valorizadas pelos empregadores).

Ademais, a necessidade de outras pessoas por perto já não é mais tão frequente. Por exemplo, para manusear um Portainer (guindaste que leva os contêineres até o navio) o operador precisa ficar isolado em uma cabine numa distância elevada do chão. A comunicação se resume ao rádio e a alguns sinais visíveis de colegas que estão no pátio ou nos navios.

Da mesma maneira os demais trabalhadores isolam-se em seus caminhões, salas para o planejamento de navios, etc.

A equipe, antes tão necessária não é mais tão frequente em seu dia a dia e a atenção agora está nos resultados que estas máquinas trazem no final do dia: o número de movimentações por hora, por exemplo.

A visão de equipe se distancia do que era conhecido e passa a ser necessário um resgate para que o amor ao próximo e ao trabalho voltem a imperar em um ambiente onde aparentemente cada um responde e “briga” por sua sobrevivência.

5 TRABALHO E FELICIDADE

Após perceber que já possuem a tecnologia necessária e que podem adquirir as máquinas e sistemas que supram suas necessidades, as organizações passam a apostar nas pessoas, acreditando que seus funcionários correspondem ao seu grande diferencial. O trabalhador que antes era um meio, um intermediário entre a máquina e as metas, um homem a serviço da produção, passa a ser o fim, ou seja, as organizações passam a compreender que para que realmente ocorra eficácia em seu produto ou serviço, o homem precisa estar plenamente envolvido.

Bendassolli *apud* Berger (1964 p. 210) *in* Ehrenber (2010), afirma que as novas tecnologias e a burocratização “desarticulou o vínculo essencial entre o sentido que a pessoa dava de si mesma e o trabalho que realizava”. Segundo Bendassolli *in* Ehrenber (2010), para se resolver isso seria necessária a recuperação da subjetividade do trabalhador em seu contato com o trabalho. A partir daí, iniciou-se uma valorização das emoções no ambiente de trabalho.

5.1 O ser biopsicossocial

A medicina psicossomática é um segmento da medicina que valoriza as intervenções psíquicas no organismo, estudando a influência de ambos no processo da doença. Esse segmento da medicina propõe uma visão do ser humano como biopsicossocial, que, segundo Limongi-França (2001: p.3), possui “potencialidades e reações biológicas, psicológicas e sociais, que respondem simultaneamente às condições de vida”.

Segundo a autora supracitada, a “*camada biológica*” diz respeito às características físicas do indivíduo, tanto as herdadas como as adquiridas com a interferência do meio, incluindo desde o metabolismo até o nível de resistência fisiológica de cada um. A “*camada psicológica*” está voltada tanto para os processos de raciocínio quanto para os processos emocionais e afetivos da personalidade (sejam eles conscientes ou inconscientes). Essa camada afeta diretamente a percepção e atitude de cada um diante dos fatos da vida. A “*camada social*” tem forte influência nos valores e crenças e tem impacto direto no papel representado nos diversos grupos como: família, comunidade, trabalho. O meio ambiente e sua localização geográfica também influenciam a camada social.

Segundo Limongi-França (2001), quando incorporada ao trabalho, a visão biopsicossocial atinge o significado do trabalho, o relacionamento entre as pessoas e a satisfação diária.

Tal visão traz a personificação do homem completo, homem por inteiro, que auxiliou a humanização da medicina (mente e corpo) e mostra que no trabalho existe uma real interferência das particularidades de cada um, deixando de lado a velha crença de que os problemas pessoais devem ficar do lado de fora do trabalho e vice-versa. Essa, embora seja a atitude ideal, não constitui uma atitude fácil e, portanto, não revela a realidade de maioria dos trabalhadores que muitas vezes exercem suas atividades sem ao menos ter satisfeito suas necessidades básicas de sono ou alimentação.

O trabalhador como ser biopsicossocial sofre a interferência de todas as suas esferas e as leva para o ambiente de trabalho que também sofre suas consequências. Torna-se, portanto, necessário que as organizações se preparem para que suas interferências no ser humano sejam as mais positivas possíveis e para que os resultados destas interferências sejam favoráveis para ambos.

Limongi-França (2001) estruturou o modelo biopsicossocial e organizacional, propondo o seguinte modelo:

Quadro 2 – Ações e programas de qualidade de vida no trabalho

Área de Investigação	Descrição	Ações e Programas	Células Organizacionais
Biológica	Promoção da saúde e da segurança, controle dos riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral.	Mapas de risco, segurança interna do patrimônio, refeições, serviço médico interno e contratado. Melhorias ergonômicas, treinamentos específicos.	Segurança do trabalho e medicina ocupacional, ambulatório, nutrição, relações industriais e/ou recursos humanos.
Psicológica	Promoção da auto-estima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.	Processos de seleção e avaliação de desempenho, carreira, remuneração e programas participativos.	Recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, cargos e salários, relações industriais e/ou recursos humanos.
Social	Oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, esporte e cultura.	Direitos legais, atividades associativas e esportivas, eventos de turismo, lazer e cultura, atendimento à família.	Serviço social, grêmio esportivo, fundações específicas, recursos humanos.
Organizacional	Valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os empregados.	<i>Endomarketing</i> , comitês executivos e de decisão, comunicação interna, imagem externa, responsabilidade social e cidadania.	Diretorias executivas, <i>marketing</i> , recursos humanos, fundações educacionais.

Fonte: Limongi-França (2001).

A partir desse quadro é possível estruturar programas que atendam ao ser como inteiro, ou pelo menos o mais próximo disso.

5.2 Psicologia positiva e o trabalho

No decorrer do ano de 1998, Martin Seligman, então presidente da *American Psychological Association* (APA), escreveu diversos artigos que tinham como foco a necessidade de mudanças nos estudos e contribuições da psicologia para o ser humano. Para Seligman, o que deveria ser focalizado eram as virtudes do ser humano e não mais as doenças mentais ou o sofrimento. Ele afirmava em seus artigos que a psicologia não desenvolvia suficientes estudos sobre as forças dos seres humanos, apontando como alvos necessários de pesquisa maior a criatividade, a coragem, a sabedoria, a espiritualidade e a felicidade. A partir dessas afirmações, muitos estudos se desenvolveram nesta área e os mesmos passaram a observar as possibilidades potenciais do ser humano. (PALUDO; KOLLER, 2007).

De acordo com Seligman (2004), a Psicologia Positiva tem como base três pilares: o estudo das emoções positivas, o estudo dos traços positivos (incluindo forças, virtudes, habilidades, inteligência e capacidade atlética) e as instituições positivas (família, trabalho, comunidades, etc), de onde podem surgir os pensamentos positivos, embasados nas virtudes e forças despertadas nesses ambientes.

Nessa seara de estudos, destacam-se as contribuições de Csikszentmihalyi (1999). O autor trouxe à psicologia positiva um conceito novo, denominado *flow*, que pode ser traduzido como experiência máxima ou fluir. O conceito refere-se à motivação intrínseca das pessoas no momento que precisam enfrentar desafios. Quando o termo *flow* é utilizado, representa a expressão da consciência organizada harmoniosamente e a vontade de continuar suas atividades, uma vez que os desafios enfrentados estão de acordo com suas habilidades - o que é prazeroso e gratificante. Ainda segundo Csikszentmihalyi (2004), para que ocorra a experiência do *flow* deve haver um equilíbrio entre desafios e habilidades, e o trabalho é o melhor ambiente propulsor disso.

Pensando no trabalho das pessoas como algo saudável e seus muitos benefícios, a Psicologia Positiva trouxe a expressão “emprego gratificante” que, conforme Snyder; Lopez (2009: p.365), se caracteriza por:

1- Variedade de tarefas realizadas;

- 2- Ambiente de trabalho seguro;
- 3- Renda para a família e para a própria pessoa;
- 4- Propósito derivado do fato de fornecer um produto ou prestar um serviço;
- 5- Felicidade e satisfação;
- 6- Engajamento e envolvimento positivos;
- 7- Sensação de estar desempenhando bem e atingindo objetivos;
- 8- Companheirismo e lealdade de colegas de trabalho, chefes e empresas.

Henry (*apud* SNYDER; LOPEZ, 2009: p. 367) afirmam que a felicidade e a satisfação devem permanecer no centro, pois são relevantes no processo do trabalho:

A centralidade que o trabalho tem para o bem estar não surpreende quando você pensa no número de benefícios que ele oferece, especialmente: uma identidade, oportunidades para interação e apoio sociais, propósito, preenchimento do tempo, desafios envolventes e possibilidades de *status*, além de proporcionar renda.

Afirmam ainda, que as pesquisas apontam que pessoas felizes no trabalho são mais felizes na vida, e que pessoas empregadas afirmam serem mais felizes do que as sem emprego.

Complementado tais afirmações, Seligman (2004: p. 56) diz ser: “quase impossível esclarecer se a maior satisfação no trabalho faz a pessoa mais feliz ou se a disposição de ser feliz gera satisfação no trabalho”.

Destacando o engajamento no trabalho - um dos itens que compõe o trabalho gratificante -, é possível verificar sua semelhança com o conceito de *flow*, ou seja, as habilidades das pessoas se percebidas e bem utilizadas, facilitam a execução das tarefas e possibilitam maior eficiência.

Segundo Snyder e Lopez (2009), o engajamento acontece quando os trabalhadores percebem que estão sendo atendidos em suas necessidades. Além dessa percepção é necessário que, dentre outras coisas, exista uma percepção de confiança na equipe e nas chances de desenvolvimento e melhoria oferecidas pela empresa. Nesse sentido: “Essas experiências de *flow* tem mais probabilidade de acontecer no trabalho do que em atividades de lazer ou relaxamento em casa” (HAWORTH *apud* SNYDER; LOPEZ 2009: p. 369).

Snyder e Lopez (2009) afirmam também que a Psicologia Positiva propõe que o trabalho pode estar solidificado pela rede de amigos que o envolve, oportunizando aos trabalhadores sair de casa para compartilhar experiências, sejam elas positivas ou negativas e assim criar laços.

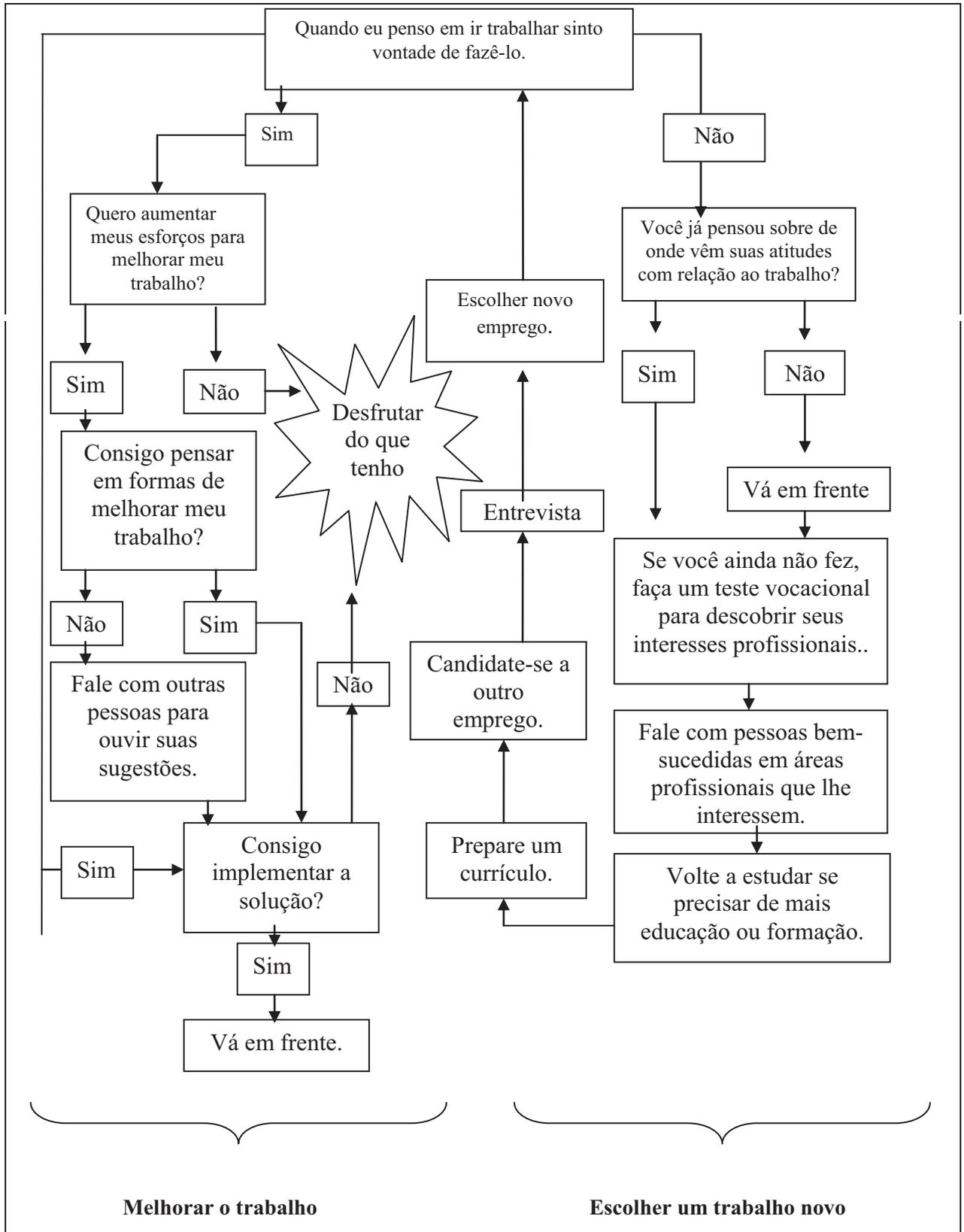
As equipes também são ressaltadas na Psicologia Positiva com um conceito de combinação entre pessoas. Esse novo ramo da psicologia acredita que é necessário utilizar os talentos de cada trabalhador para que a equipe se transforme. (SNYDER; LOPEZ, 2009).

Entretanto, para se utilizar o talento, é necessário em primeiro lugar conhecer para saber que eles existem. Ademais o indivíduo deve se sentir valorizado para reconhecê-los como talento e como diferencial.

Outra contribuição da Psicologia Positiva é a ampliação da visão de capital econômico, traduzido como o que você tem (bens tangíveis) para o capital psicológico, traduzindo o que cada indivíduo realmente é (autoconfiança, otimismo, esperança e resiliência), passando pelo capital humano (o que você sabe) e pelo capital social (traduzido pelos cientistas sociais como quem você conhece). (SNYDER; LOPEZ, 2009).

A Psicologia Positiva, seguindo sua linha preventiva, apoia-se no capital psicológico para discutir melhorias no trabalho, colocando o ser humano como elemento ativo nesse processo. A Psicologia Positiva entende os trabalhadores como poderosos no processo, e não como vítimas. Os cientistas que aderem a essa linha estudam desde o primeiro pensamento do trabalhador antes de sair para o trabalho até as alternativas que possui para melhorá-lo ou, simplesmente, deixá-lo, levando à reflexão e autoconsciência. Tal estudo se traduz no quadro abaixo em formato de fluxograma:

Figura 1 – Uma árvore de decisão para melhorar o trabalho



Fonte: Snyder; Lopez (2009: p. 388).

6 AS EMOÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

As empresas passaram a prestar mais atenção nos sentimentos que despertavam nos trabalhadores, pois, segundo Rosembluth e Peters (1992), quando eles são positivos, a empresa passa a ter uma vantagem estratégica perante as demais. Segundo os autores a alegria gera a descontração, que gera o bem estar e mantém o ambiente feliz. Matos (2001: p. 36) confirma esses conceitos ao afirmar que a felicidade no ambiente de trabalho gera motivação, proporcionando ao homem “realizar, realizando-se”.

6.1 Emoções e sentimentos: o termômetro do indivíduo

Goleman (2007: p. 303) acredita que emoção se refere a um “sentimento e seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos” gerando tendências para a ação.

Complementando, Maturana (2002) entende que as emoções são fenômenos próprios dos animais dos quais nós, seres humanos, nos diferenciamos apenas porque além das emoções, também utilizamos a razão nas situações pelas quais passamos. Segundo ele:

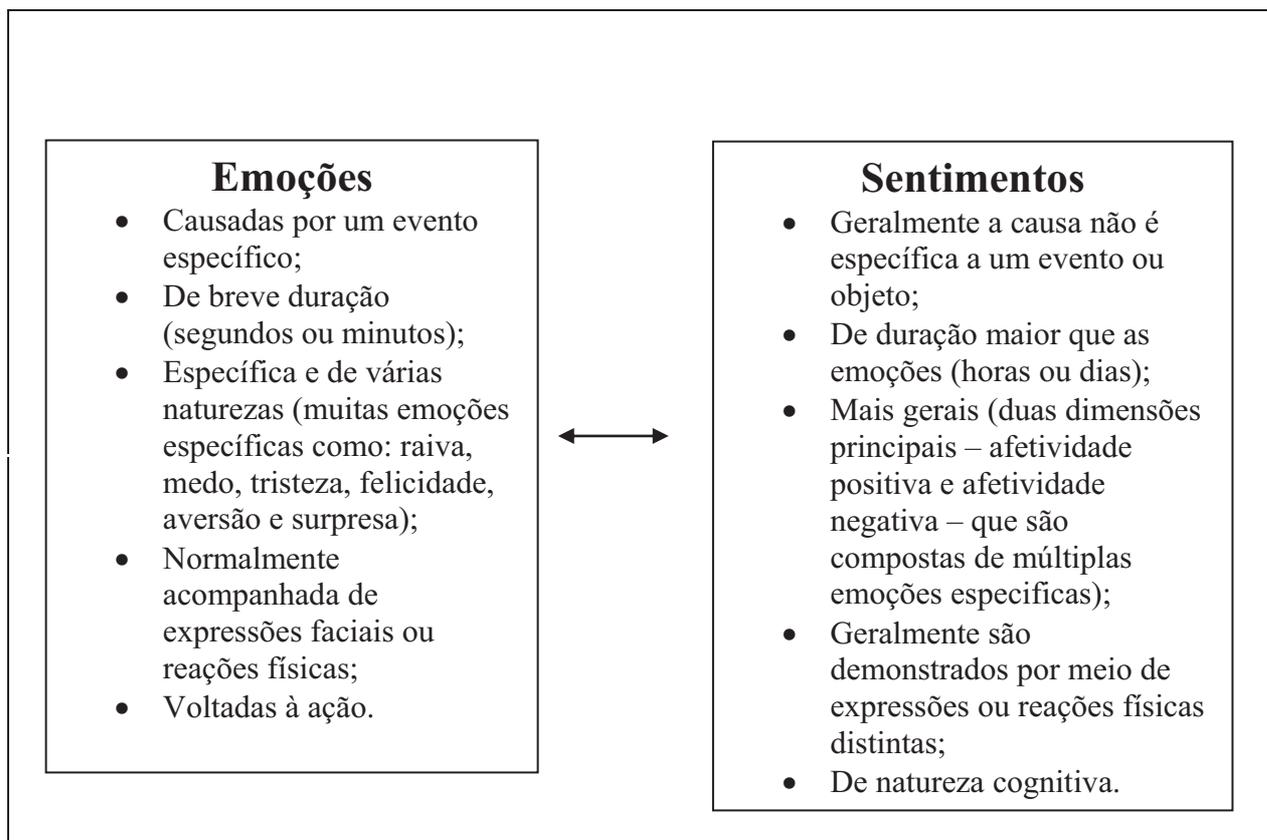
[...] ao nos declararmos seres racionais, vivemos uma cultura que desvaloriza as emoções e não vivemos o entrelaçamento cotidiano entre razão e emoção, que constitui nosso viver humano, e não nos damos conta de que todo viver racional tem um fundamento emocional. (MATURANA, 2002: p.15).

Entretanto, precisamos dedicar maior atenção às emoções, pois são a fonte de nossas atitudes. Indivíduos sob forte emoção agem sem pensar, são mais impulsivos, sobrepondo, na maioria das vezes esse sentimento à razão.

Segundo Robbins (2010) as emoções são reações a pessoas ou fatos. Já os sentimentos não são reações tão rápidas porque podem nos levar a pensar ou refletir antes de agir. Para o autor, o emprego que sempre se quis pode gerar alegria (que é uma emoção) e essa pode gerar um sentimento de bem estar (bom humor) que pode durar alguns dias. Do mesmo modo os sentimentos podem levar a experienciar os fatos de maneiras diferentes. Uma pessoa bem humorada ou mal humorada vai perceber os fatos com intensidades diferentes, de acordo com seu estado de humor.

Emoções e sentimentos se auto-influenciam e na prática quase se confundem.

Quadro 3 - Diferenças entre emoções e sentimentos



Fonte: Adapt. Robbins (2010: p. 93)

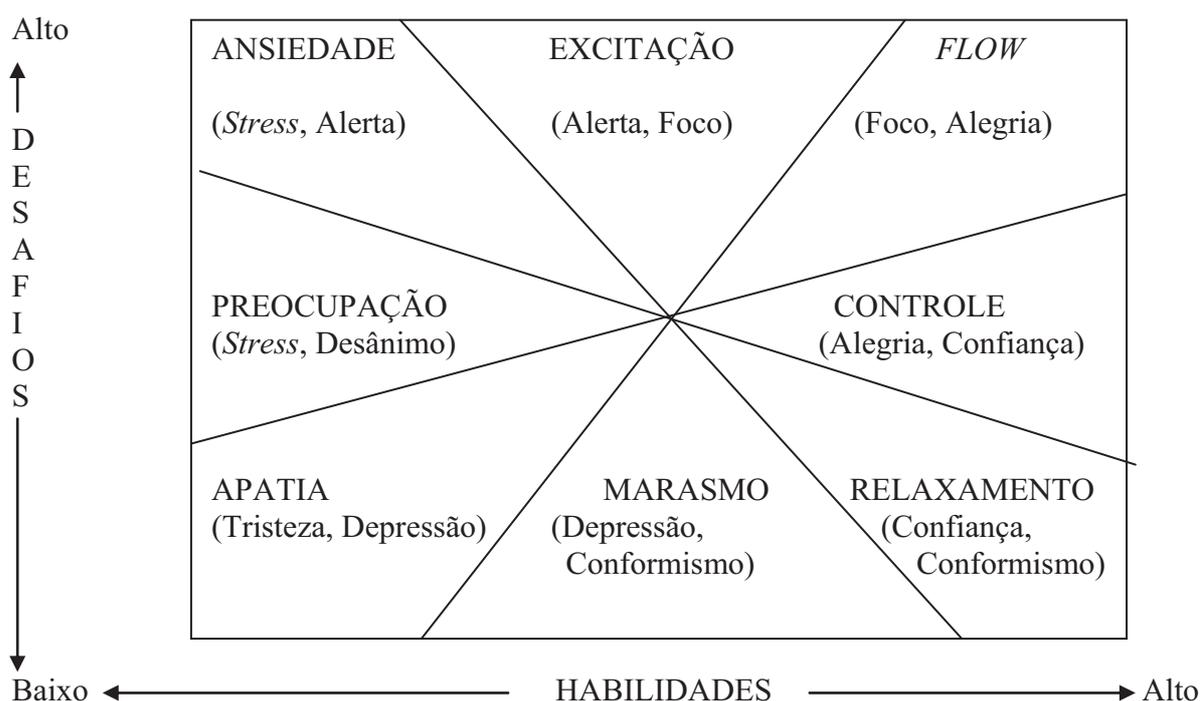
Maturana (2002) distingue emoções de sentimentos, principalmente no que diz respeito ao estado de movimento em que a emoção coloca o indivíduo. Quando está sob o domínio da emoção, o indivíduo é capaz de fazer algumas coisas e incapaz de fazer outras, segundo ele: “quando mudamos de emoção, mudamos de domínio de ação”. (MATURANA, 2002: p.15)

As emoções são essenciais para nossa percepção. É comum comentar-se que a raiva e o amor em demasia cegam o indivíduo. Um indivíduo mais feliz percebe as coisas com mais otimismo, da mesma maneira que o infeliz percebe tudo com maior negatividade e pessimismo. A felicidade na vida está atrelada à satisfação de um considerável número de aspectos ou com a frequência e intensidade de emoções positivas (ARGYLE, 1994).

A Psicologia Positiva afirma que é comum as pessoas sentirem vários tipos de emoção em momentos ou fases diferentes da vida e que tais emoções estão associadas ao grau de desafio e habilidade encontrados. Csikszentmihalyi (2004) pesquisou a variação da qualidade de experiências emocionais em momentos diferentes da vida e descobriu que quanto mais mediano for o desafio enfrentado, e quanto mais medianas as habilidades necessárias para enfrentá-lo, mais perto do normal ficam as emoções (nem positivas, nem negativas). O que

modifica o estado de ânimo é o distanciamento do ponto central no que diz respeito aos desafios do momento e às habilidades que são utilizadas para enfrentá-los:

Figura 2 - Estados psicológicos gerados pelo equilíbrio e desequilíbrio entre habilidades e desafios



Fonte: Csikszentmihalyi (2004: p. 58).

A teoria cognitivo-comportamental (TCC), desenvolvida em sua plenitude por Aaron T. Beck, afirma que as cognições das pessoas têm forte influência na vida dos indivíduos e estão, com frequência, associadas às reações emocionais.

Segundo Wright; Basco e Taste (2008), a TCC tem como base 2 princípios:

- 1- Aquilo que acreditamos (nossas cognições) controla nossas emoções e nosso comportamento;
- 2- A maneira de agir e o comportamento de cada um pode afetar intensamente no padrão de pensamento e nas emoções vivenciadas.

As teorias da Psicologia Positiva e da TCC, unidas à teoria da Inteligência Emocional, que acredita que saber lidar com as emoções é uma maneira de ser inteligente e que essas são necessárias na dose certa – já que: “o objetivo é o equilíbrio e não a supressão das emoções”

(GOLEMAN, 2007: p. 80) -, trazem a ideia de que saber lidar com as emoções é algo de extrema importância.

Nesse sentido, Robbins (2010) afirma que as emoções, quando agrupadas em categorias, podem se tornar sentimentos (positivos ou negativos, de acordo com as respectivas emoções do grupo). Isso acontece porque passamos a olhar para elas de maneira mais generalista e não mais como uma emoção única, particular. Classificando as dimensões do sentimento em afetividade positiva e afetividade negativa, o autor afirma que devem ser o alvo de observação da empresa, uma vez que afetam diretamente o trabalho, pois interferem na percepção do indivíduo a respeito das situações que ocorrem ao seu redor. Em suma: “A afetividade positiva e negativa afetam o nosso trabalho, pois enviam nossas percepções e estas podem se transformar na própria realidade.” (ROBBINS, 2010: p. 95).

Embora as emoções positivas sejam as mais agradáveis de vivenciar, o autor afirma que os indivíduos pensam cinco vezes mais nos eventos que causaram emoções negativas fortes do que nos eventos que causaram emoções positivas fortes, memorizando as primeiras de maneira mais intensa e profunda. Apesar disso, os estados afetivos positivos são mais comuns que os negativos. Segundo Robbins (2010) o estado positivo está presente mesmo quando nada de especial está acontecendo.

Sabendo que o ser humano percebe à medida em que entra em contato com o ambiente externo, e que o nível de consciência delimita o grau de percepção, ou seja, não é possível se entender ou organizar de maneira inteligível todos os estímulos pelos quais o ser humano é submetido, é possível entender que existe um filtro perceptivo que o proporciona que o ser humano grave algumas situações ou as transforme em alvo de atenção - , enquanto outras são descartadas ou simplesmente ignoradas pelos órgãos dos sentidos e pela consciência.

A Gestalt-terapia, um dos ramos da psicologia instituído por Frederick Pearls, descreve uma das propriedades perceptivas, figura-fundo, da seguinte maneira: a figura é o que nossa atenção destaca como primeiro plano e o fundo é o conteúdo, a perspectiva com a qual se vê. Nas palavras de Pearls (1997: p.90):

O significado é a relação da figura em primeiro plano com o seu fundo. Se vocês usarem a palavra “rei”, vocês precisam ter um fundo para entenderem o significado dela, para saberem se é o Rei da Inglaterra, o rei do jogo de xadrez... cada tem significado sem o contexto.

6.2 Percepção, emoção e atitudes

A maneira como o ser humano percebe o mundo reflete na maneira como se comporta diante dele. Na discussão sobre o que antecede a quê - a percepção antecede à atitude ou a atitude antecede à percepção - as teorias mostram que há um círculo vicioso, pois em algumas ocasiões “ a percepção se segue à atitude” (PEREIRA, 1995: p. 50) e em outras “[...] as mudanças em nosso pensamento afetam nosso comportamento, humor, reação física e podem levar a mudanças em nosso ambiente social”. (GREENBERGER; PADESKY, 1999: p.13)

Ainda segundo Greenberger; Padesky (1999), é fundamental compreender como interagem o ambiente, pensamento, estados de humor, as reações físicas e o comportamento. Para os autores tais segmentos se influenciam mutuamente, porém, tudo tem início, na maioria das vezes, com o comportamento. Ou seja, sempre que o ser humano experimenta um estado de humor, existe um pensamento ligado a ele que pode ser a interpretação de uma situação ou a lembrança de um fato.

As situações vivenciadas pelos seres humanos, mesmo quando semelhantes, despertam estados de humor diferente em função das crenças e valores das pessoas que as vivenciam. Nesse sentido:

Os pensamentos ajudam a definir qual estado de humor experimentamos em determinada situação. Uma vez estando presente um determinado humor, este é acompanhado de pensamentos adicionais que apóiam e fortalecem o humor. Por exemplo, pessoas com raiva pensam a respeito de como foram prejudicadas, pessoas deprimidas pensam sobre o quão infeliz suas vidas se tornaram, e pessoas ansiosas vêem perigo em toda parte... Quanto mais fortes forem nossos estados de humor, mais extremos provavelmente serão nossos pensamentos. (GREENBERGER; PADESKY, 1999: p.24)

Uma das maneiras encontradas pelas empresas para trabalhar com o estado de humor de seus funcionários e alcançar seus pensamentos é o processo de treinamento. O objetivo desse trabalho é atingir o comportamento, ou seja, as atitudes das pessoas.

7 TREINAMENTO E SUAS INTERFERÊNCIAS NAS ATITUDES DOS TRABALHADORES

Tudo o que se falou até agora sobre felicidade e trabalho, de nada adianta se não resultar em atitude positiva.

A atitude das pessoas diante das situações transforma as situações (tanto positiva como negativamente). Segundo Stanley (2001) a satisfação no trabalho conduz à criação de uma sociedade melhor e isso é o resultado de uma atitude positiva que as pessoas passam a ter com relação ao trabalho e aos demais ambientes onde convivem.

Segundo Klein e Izzo (1998), nosso eu autêntico auxilia a “despertar a alma da empresa e infundir na vida de trabalho uma energia humana, profunda e revigorada.”

Uma maneira encontrada pelas empresas para desenvolver atitudes positivas e despertar a motivação nos trabalhadores foi o processo de treinamento.

Segundo Marras (2009: p.10), treinamento pode ser definido como

[...] um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou sua otimização no trabalho.

Os treinamentos podem ser classificados de diversas maneiras e, segundo Robbins (2010), merece destaque cinco categorias:

- a) **Habilidades básicas de leitura e compreensão:** com foco em treinamentos sobre leitura e matemática, a fim de melhorar o nível de compreensão de textos e melhorar o desempenho no trabalho.
- b) **Habilidades técnicas:** que devem ser ressaltadas em função dos novos modelos organizacionais e tecnologias.
- c) **Habilidades interpessoais:** que precisam ser desenvolvidas, uma vez que o desempenho de cada trabalhador depende muito de sua capacidade de relacionar-se com os colegas, com os chefes e de trabalhar em grupo.
- d) **Habilidades para a solução de problemas:** nesse tipo de treinamento estão envolvidos: lógica, raciocínio e habilidade em definir problemas. Ainda nesse item encontra-se a capacidade de identificar causas e pensar nas possíveis soluções. Empresas que praticam a metodologia de equipes autogerenciáveis ou qualidade total precisam dar maior ênfase a esse tipo de treinamento.

e) **Treinamento ético:** essa modalidade de treinamento é bastante comum em empresas norte-americanas, apesar disso, ainda não se sabe concretamente se a ética é algo que pode ser aprendido. Essa é uma questão polêmica que divide opiniões, pois, alguns críticos acreditam que a ética fala sobre valores das pessoas e que valores são aprendidos na infância e já se encontram definidos quando as pessoas entram no mercado de trabalho. Outra corrente defende o treinamento ético argumentando que adultos podem desenvolver novos valores, modificando os antigos. Acreditam também que os indivíduos expostos a treinamentos éticos passam a incorporar os valores da organização, agindo como se realmente fizessem parte dela e sentindo-se mais satisfeitos por isto.

Spears e Parker (2002) afirmam que os programas de treinamento, de qualquer espécie, têm grande influência na satisfação dos empregados, reforçando a importância do processo como meio de atingir os seres humanos na organização.

Complementando, segundo Marras (2009), o treinamento produz mudanças tanto nos conhecimentos como nas habilidades e atitudes de cada um, agindo de maneira particular, transformando as pessoas.

Sabendo então que o treinamento tem amplo poder de influência nas pessoas, e que esse processo pode ser realizado em conjunto, muitas empresas modernas, acreditando nessa força formadora, desenvolveram para seus trabalhadores programas de treinamento.

Os programas de treinamento conseguiram destaque nas empresas, mas passaram a ser utilizados de maneira indiscriminada, tanto envolvendo questões competitivas como cooperativas.

Segundo Alves (*apud* VIEIRA, 2008: p. 143) alguns treinamentos tem “sentido manipulatório (ou disciplinador), preocupando-se em despertar nos trabalhadores uma postura cooperativa com relação às estratégias gerenciais”.

Em outros casos, algumas empresas também podem buscar despertar a competição entre seus trabalhadores, utilizando o treinamento como uma ferramenta para “modelar” o comportamento das pessoas de acordo com os interesses da empresa. A maneira como o treinamento será aplicado na empresa dependerá da cultura ali presente, e essa será decisiva para transformar a atitude dos trabalhadores.

7.1 Os diversos métodos para o treinamento

Treinar não significa necessariamente manter uma estratégia formal de ensino. As empresas valorizam muito as questões ligadas ao ensino e à conscientização do funcionário. Para que isso ocorra, o importante não é o método, mas o resultado final.

Sendo assim, muitas empresas utilizam as mais diferentes técnicas a fim de atingir seus resultados com maior eficácia e rapidez. Dentre as inúmeras metodologias encontradas é possível destacar, segundo Marras (2009):

- ✓ A **aula expositiva**, onde a figura do instrutor é de repassador de conhecimentos. Por ser um método limitado e por poder tornar-se cansativo, costuma ser utilizado aliado a outros métodos;
- ✓ O **estudo de caso**, onde o treinando deve analisar os casos-problema chamados *cases*, buscando soluções para o mesmo. Esse tipo de técnica coloca o treinando frente ao problema e auxilia no desenvolvimento da criatividade e familiarização com a realidade, embora a solução deva ser mais racional do que emocional;
- ✓ A **dramatização**, que envolve o treinando emocionalmente na situação, como uma encenação de teatro;
- ✓ O **workshop**, que busca envolver o grupo nas soluções das situações apresentadas, valorizando a opinião e reflexão de cada treinando envolvido;
- ✓ O **brainstorming**, onde todos devem lançar ideias, mesmo que sem regras ou lógica, mas de maneira rápida e criativa. Os treinandos são estimulados a expressarem suas ideias sobre determinado assunto de maneira informal;
- ✓ A **simulação**, mais utilizada em treinamentos técnicos, buscando desenvolver a habilidade necessária para operar determinado equipamento;
- ✓ O **painel**, onde especialistas discutem o assunto que está em foco, sendo o treinando o expectador. Em alguns casos existem, além de especialistas, mediadores ou interrogadores que fazem o contraponto para esclarecer questões que possam não ter sido apresentadas de maneira clara;
- ✓ O **simpósio**, que se parece com o painel, seguindo uma linha mais formal, com a apresentação, na maioria das vezes, individual dos expositores;
- ✓ A **palestra**, que apresenta aos treinandos as ideias de um especialista no assunto em questão;
- ✓ A **conferência**, que segue o mesmo formato da palestra, porém com maior formalidade.

Robbins (2010), fala ainda do treinamento no local de trabalho (conhecido como *on the job*) onde as pessoas discutem e se preparam no ambiente formal de trabalho (suas próprias salas ou máquinas) e dos treinamentos pela *internet (e- training)*, que vem crescendo muito. Esse última sistema, também conhecido como *e-learning*, tem como objetivo tanto levar o conhecimento de uma maneira mais rápida e cômoda como a gestão do treinamento pelo próprio aluno que precisa organizar-se para cumprir todas as exigências dos módulos.

Obviamente, antes de preparar qualquer uma dessas modalidades, é necessário avaliar qual o público alvo e como efetivar a comunicação diretamente para ele. O importante é que a metodologia adotada esteja adequada para o nível de conhecimento e compreensão do treinando, de maneira que ele efetivamente aprenda e aplique as informações adquiridas no dia-a-dia da empresa, trazendo novos e melhores resultados.

7.2 O processo de treinamento e a cultura organizacional

Cultura organizacional pode ser definida como: “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais” (ROBBINS, 2010: p. 501). Para o autor, algumas características, listadas abaixo, definem a cultura de uma organização:

- 1- **Inovação:** nível de estímulo aos funcionários para serem inovadores e trazerem suas ideias para a empresa;
- 2- **Atenção aos detalhes:** nível de atenção aos detalhes e de precisão desejado para os funcionários;
- 3- **Orientação para resultados:** grau de foco no resultado por parte dos dirigentes em detrimento das técnicas ou processos empregados para atingi-los;
- 4- **Foco na pessoa:** grau em que os dirigentes se importam com as pessoas no momento das decisões tomadas na organização;
- 5- **Foco na equipe:** grau em que as equipes são o foco de organização do trabalho, em detrimento dos indivíduos;
- 6- **Agressividade:** o quanto as pessoas são estimuladas a serem mais competitivas e agressivas ao invés de passivas e tranquilas;
- 7- **Estabilidade:** quanto a empresa visa apenas manter o que já possui e sua imagem no mercado, ao invés de se desenvolver.

O processo de treinamento precisa estar alinhado à cultura organizacional para que realmente seja efetivo. Se o treinamento estiver pautado em mensagens ou ensinamentos que não são possíveis de serem aplicados na empresa, ele se torna altamente desmotivador e ineficaz em seus resultados.

O treinamento também pode afetar a cultura da organização por falar diretamente a pessoas e por trazer ideias e pressupostos que podem transformar a maneira de agir e de pensar de cada um.

Schein (2011) afirma que cultura organizacional envolve principalmente as pessoas. Segundo ele, a cultura organizacional envolve pressupostos básicos descobertos, inventados ou desenvolvidos por um grupo durante o processo de aprendizagem pelo qual passou que por ter sido considerado válido, foi repassado a novos membros como se fosse a maneira correta de reagir ao meio.

Segundo o autor a cultura tem um modelo dinâmico que pode ser alterado à medida que é transmitido e aprendido.

Complementando, Marras (2009) afirma que a cultura traz em sua composição:

- 1- **Valores:** crenças que modelam os comportamentos e guiam a empresa;
- 2- **Ritos:** práticas que mantêm os valores organizacionais (frases, maneira de cumprimentar os amigos, encontros e palestras formais e costumeiros entre colegas ou com a gestão);
- 3- **Mitos:** figuras famosas por terem características fortes e próprias. Geralmente são frutos de interpretações que podem ser propositais, para deixar marcas nos trabalhadores e mercado, ou de julgamentos pessoais pelo convívio entre pessoas;
- 4- **Tabus:** que orientam os comportamentos em função de situações que não são permitidas.

Esses itens mostram ainda mais como os valores da empresa devem estar alinhados aos valores dos trabalhadores. Compartilhar valores, como escreveu Robbins (2010), significa manter a harmonia do ambiente. Isso proporciona à empresa algum controle sobre a cultura organizacional.

Utilizando o processo de treinamento como uma importante ferramenta para que esta coesão ocorra, as empresas precisam trabalhar ambos os lados: de um lado descobrir e comunicar seus valores; do outro descobrir e desenvolver os valores de seus funcionários.

Dessa maneira, os processos de treinamento precisam apresentar-se de maneira mais profunda e proporcionar ao treinando uma oportunidade para autoconhecimento, antes de qualquer tentativa para trazer os valores da empresa para sua apreciação. Somente assim esse processo se tornará verdadeiro. Quando isso é possível, a palavra treinamento é muito simples

para traduzir o processo que proporciona o desenvolvimento, pois este parte de uma autoanálise e autocrítica para posteriormente atingir o que se acredita ser necessário e chegar a de fato ter um impacto na cultura da organização. É um processo que se inicia pequeno (no indivíduo) e toma dimensões maiores, atingindo a organização como um todo. Tal processo envolve valores e, para que efetivamente ocorra, precisa estar alinhado com a alta direção da empresa.

8 RESULTADOS DA PESQUISA

Embora o trabalho de treinamento com os funcionários tenha iniciado em 2004, a avaliação com os mesmos foi iniciada em 2005, sendo realizada com todos os trabalhadores que já haviam participado do treinamento há pelo menos 01 ano.

Inicialmente serão apresentadas algumas características dos funcionários como: sexo, tempo de casa e função na empresa.

Após esta caracterização serão analisados os dados referentes a percepção do relacionamento entre chefias, colegas, superiores e subordinados.

Os funcionários pesquisados da empresa totalizaram 1022 com funções variando entre administrativas (144) e funções de apoio e operacionais (878) - que são as principais funções do terminal, responsáveis pela sua movimentação.

Dentre esses funcionários 79 são do sexo feminino e 943 do sexo masculino, com idade escolar variando entre o ensino médio e a pós-graduação.

A percepção foi utilizada como instrumento de avaliação das mudanças de atitudes explicitadas pelos trabalhadores nesta pesquisa. Inicialmente será apresentada a percepção dos trabalhadores sobre a empresa tanto do ponto de vista externo a ele: sobre a empresa e os colegas; como interno, ou seja, auto-observação, refletindo, de algum modo, as mudanças de atitude ocorridas.

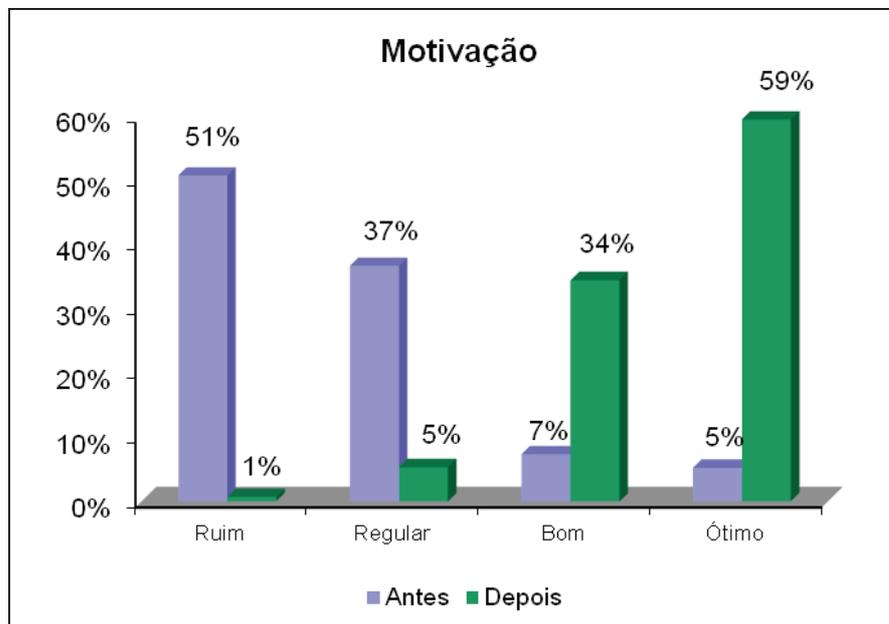
A análise dos resultados discute a percepção dos funcionários e verifica o valor que atribuíram ao treinamento, bem como seu significado na mudança de comportamento.

8.1 Percepção dos funcionários com relação aos fatores externos

Como não foi medida a percepção dos trabalhadores sobre o comportamento dos colegas e o seu próprio antes de iniciar o treinamento, o questionário aplicado aferiu sua percepção pós treinamento, bem como a visão que possuem do momento anterior a este.

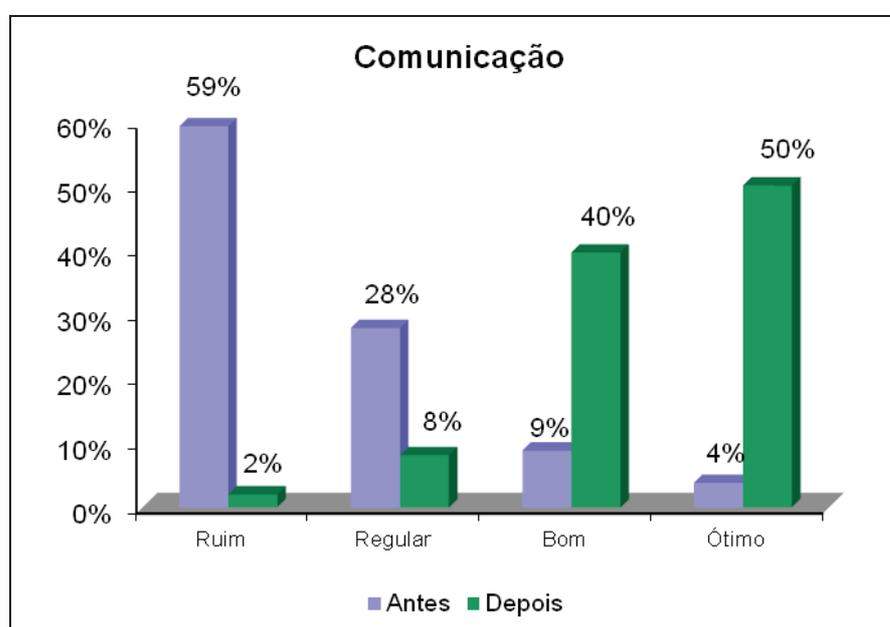
Na análise do gráfico 2 pode-se verificar a percepção que o trabalhador possui da motivação de seus colegas e a sua própria na empresa. Observa-se que 59% dos trabalhadores considera a motivação como ótima e 34% a considera como boa. Quando comparado esse resultado com sua percepção antes do treinamento, verifica-se que há uma relação inversa entre os que acreditavam que o comportamento dos funcionários era ruim antes do treinamento e os que perceberam após como ótimo. Isso permite inferir que na percepção dos funcionários houve mudança de comportamento, pois para eles, antes do treinamento os funcionários estavam desmotivados, ou seja, 88% diziam que a motivação era ruim e regular.

Gráfico 2– Percepção dos funcionários sobre a motivação dos colegas



No caso da comunicação existente entre os colegas da empresa (gráfico 3), observa-se que para eles houve mudança. Antes do treinamento 87% consideravam ruim e regular enquanto pós - treinamento, 90% diziam ser boa e ótima. Isso pode refletir uma mudança de percepção a respeito da comunicação, podendo ser o treinamento o fator de impacto neste processo.

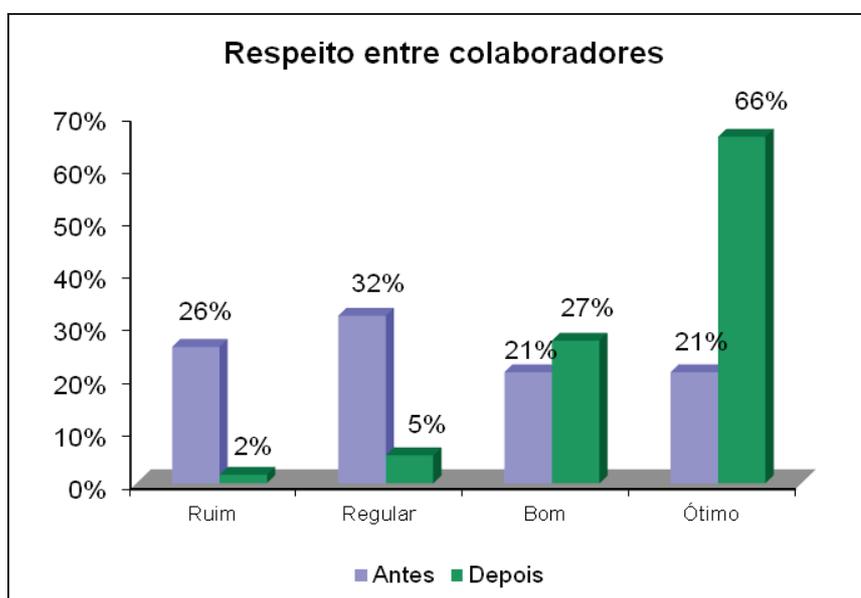
Gráfico 3 - Percepção dos funcionários quanto à comunicação entre os colegas da empresa



Na análise da percepção do relacionamento entre os colegas, gráfico 4, observa-se que os funcionários apresentaram percepção diferente antes e depois do treinamento.

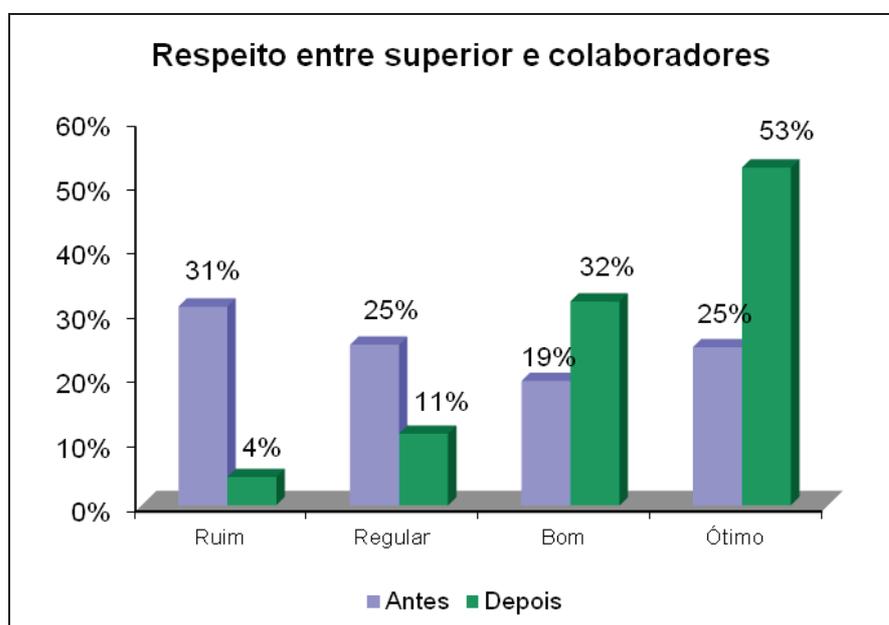
Na opinião dos trabalhadores, a comunicação entre os colegas antes do treinamento era, em sua maioria, entendida como regular (32%), enquanto depois do treinamento, 97% mencionava que esta relação era boa ou ótima.

Gráfico 4 – Percepção dos funcionários sobre a relação entre os colegas



Já o gráfico 5 revela que a percepção dos funcionários sobre a relação entre superiores e subordinados na empresa havia mudado. Enquanto antes do treinamento o respeito pelo supervisor aos subordinados (e vice-versa) era percebido como bom e ótimo por 44% dos funcionários, depois do treinamento este percentual aumentou para 85%.

Gráfico 5 – Percepção dos funcionários quanto ao respeito entre supervisor imediato da empresa e seus subordinado

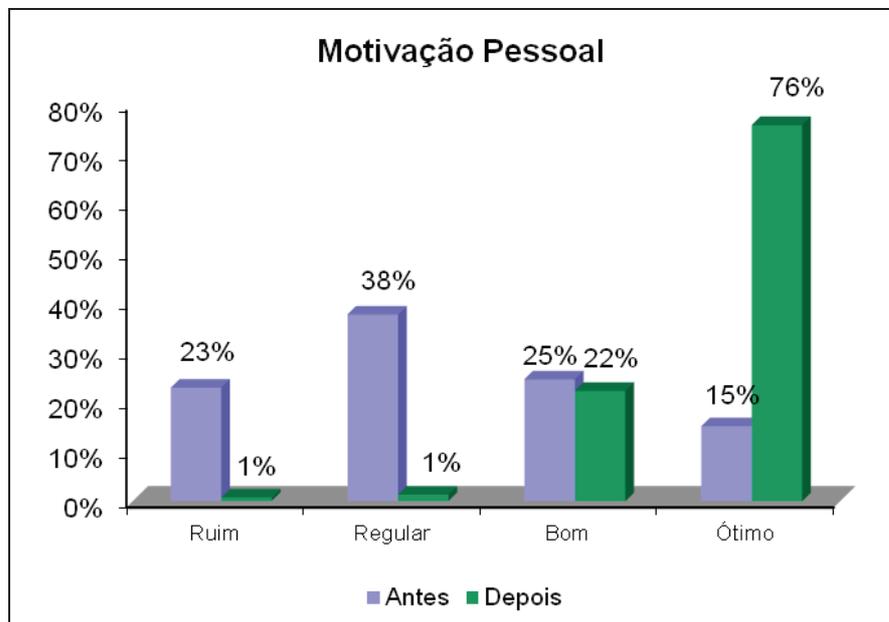


8.2 Percepção dos funcionários sobre as mudanças do próprio comportamento antes e depois do treinamento

Da mesma maneira que os fatores externos, a percepção dos funcionários com relação aos fatores pessoais também não foi medida antes de iniciar o treinamento (pré-teste), procurou-se apreender, além da percepção pós-treinamento, como era a percepção dos mesmos antes do início do processo.

Observa-se (gráfico 6) que houve mudança de percepção com relação a motivação pessoal. Enquanto antes do treinamento a motivação era percebida como ruim e regular (61%) após o processo esse percentual reduziu-se para 2%. Da mesma maneira, bom e ótimo que antes do treinamento representava apenas 40%, no momento posterior a este elevou-se para 98%. Isso revela que os funcionários percebiam o treinamento como um fator motivacional.

Gráfico 6 - Percepção dos funcionários quanto à motivação pessoal

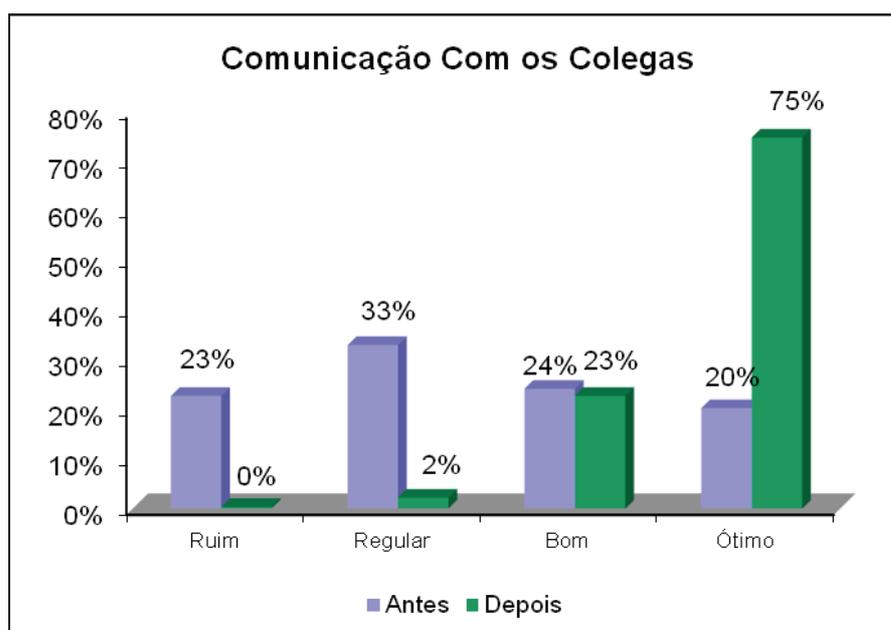


O gráfico 7 revela que a comunicação entre os colegas mudou após o treinamento. Enquanto 56% dizia ser Ruim e Regular, antes do processo, apenas 2% se manteve com essa visão. Entretanto, as categorias bom e ótimo saíram de 44% e atingiram 98% após o treinamento.

Curiosamente, 24% dos funcionários apontava como boa a comunicação antes do treinamento e depois esse percentual é de apenas 23%. Observa-se portanto que houve uma queda de apenas 1%.

Embora a mudança seja pequena nessa categoria (bom), na categoria ótimo ela passa de 20% para 75%, ou seja, um elevado percentual de trabalhadores (75%) dizem ter ocorrido uma mudança na comunicação entre colegas após o treinamento.

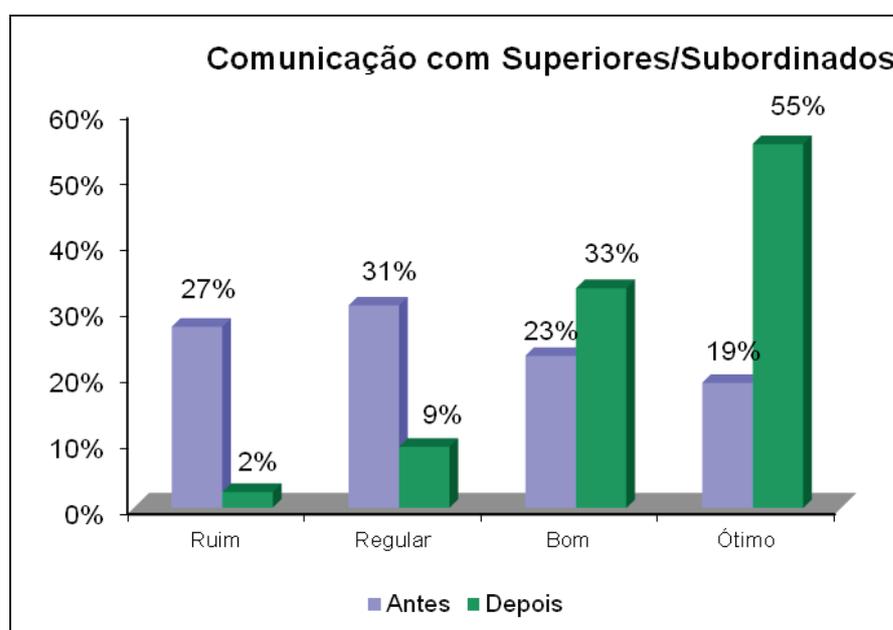
Gráfico 7 - Percepção dos funcionários quanto à comunicação entre os colegas



Considerando a comunicação dos funcionários com outros, observa-se (gráfico 8) que houve uma evolução nas opiniões após o processo de treinamento, pois no momento anterior a esses processo a percepção parecia ser totalmente oposta pois 58% classificava a comunicação como ruim e regular. A maioria desses trabalhadores era subordinada a outros ou no máximo líder na hierarquia, portanto, subordinados a supervisores.

Antes do treinamento os quesitos bom e ótimo somavam 42% e após o processo os mesmos quesitos (bom e ótimo) foram elevados para 88%.

Gráfico 8 - Percepção da comunicação dos funcionários com seus superiores e ou subordinados

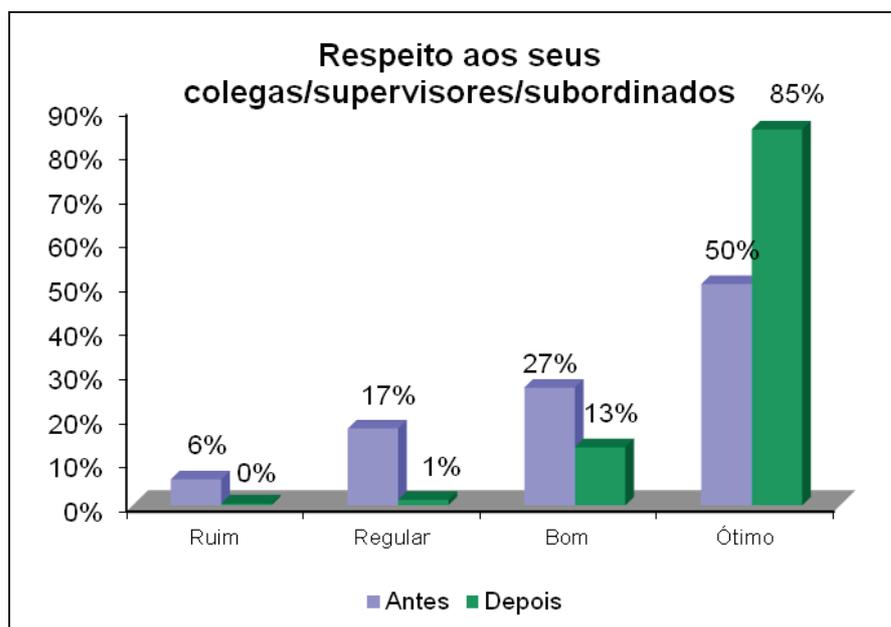


A melhoria da comunicação entre funcionários e subordinados, implica em melhorar as relações e o respeito entre as pessoas. Isso é reiterado no gráfico 9.

Enquanto 23% percebia, antes do treinamento, as relações de respeito entre colegas superiores e subordinados como ruim e regular, depois do processo apenas 1% manteve tal

percepção. Em contrapartida, aqueles que classificavam estas relações com bom e ótimo elevaram-se de 77% para 98%. Observa-se que muitos já acreditavam nas boas relações, na existência de harmonia mesmo antes do treinamento, porém, há uma mudança na percepção daqueles que julgavam que era ruim e regular.

Gráfico 9 - Percepção dos funcionários quanto ao respeito para com seus colegas, superiores e ou com seus subordinados



Pode-se inferir que o treinamento contribuiu para mudar a comunicação seja entre os colegas, seja com os superiores, refletindo também na mudanças de atitude como ocorreu com o respeito entre eles. Cria-se então uma nova rotina, por intermédio da mudança de hábitos o que segundo Barreto (1997: p.193) não é algo fácil de se estabelecer, uma vez que "o cérebro se acomoda a um padrão quadrado e por extensão a uma rotina ou preconceito."

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo que a percepção do pré-treinamento não tenha sido medida antes da realização do seu processo, pode-se inferir que o treinamento contribuiu para alterar diversos fatores, tanto pessoais como aqueles referentes ao ambiente da empresa. Talvez o tipo de treinamento, com dias intercalados, seu período de duração, os conteúdos abordados e a maneira como foram abordados tenha gerado relações mais próximas e reflexões mais aprofundadas, contribuindo para mudar a postura e a percepção de cada um.

Embora o processo tenha iniciado com uma turma pequena e gerado resistência naqueles que, inicialmente não participaram a extensão do trabalho a todos os outros funcionários foi importante para que as modificações na percepção ocorressem. Essa modificação tornou-se evidente a partir do momento em que os treinamentos foram introduzidos como uma quebra de rotina. Os funcionários passaram então a vivenciar novas possibilidades de relações e a experimentar novos comportamentos.

A percepção diferente dos colegas e dos ambientes de convívio também estimulou mudanças que, conseqüentemente, geraram novas posturas e uma nova rotina.

Os funcionários acostumados com um determinado tipo de tratamento adotavam uma atitude passiva, apontando os problemas sem se sentirem fortes o suficiente para lutar contra isto. À medida que trouxeram a filosofia discutida no treinamento para a prática diária, conseguiram perceber o quanto a mudança de comportamento pode modificar o ambiente. Com isso sentiram-se ativos e não mais reativos, compreendendo o poder existente em cada uma de suas atitudes.

Uma das maneiras de medir se houve mudança comportamental foi verificando que houve uma percepção diferente em relação às posturas dos outros colegas quanto a motivação, comunicação, relacionamento interpessoal. Tal percepção estende-se também ao convívio com a equipe e na sua própria maneira de ser.

As mudanças de percepção tornaram-se mais claras, pois enquanto a motivação era considerada ótima por apenas 5% antes do treinamento, elevou-se para 59%. Já a comunicação, que era considerada ótima por apenas 4% , elevou-se para 50% após o treinamento.

Um treinamento bem estruturado pode trazer significativas mudanças desde que haja acompanhamento e envolvimento de todos, discussões sobre os resultados obtidos após a implementação prática das posturas sugeridas no cotidiano e no ambiente de trabalho, trazendo. A comunicação clara sobre as dificuldades encontradas e experienciadas por cada um,

com diálogo aberto sobre tudo o que se pode encontrar após a mudança de postura, inclusive a resistência das pessoas diante disso, e as sugestões e reforços encontrados no discurso de cada participante, contribuiu para alavancar esse processo.

Pode-se concluir que, mais importante do que o conteúdo foi a postura do mediador do treinamento, que exerceu o papel de facilitador, permitindo que cada integrante participasse ativamente, ouvindo o discurso do outro e percebendo que não era o único em suas dúvidas. Por fim, mais importante do que o condutor do treinamento foi o processo criado que permitiu uma mudança de atitude possibilitando que se reconhecesse no outro enquanto um ser também com dúvidas, medos e vontades.

Assim quebrou-se o fantasma imposto por uma cultura tradicional que diz que os funcionários precisam estar do “outro lado”, ou seja, mantendo uma atitude de desconfiança e tornando o ambiente de trabalho hostil. Com essa nova postura foi possível trabalhar com cada um gerando um novo ambiente, com um novo clima de trabalho graças a participação de todos. Trabalhou-se a responsabilidade que cada um possui sobre o que diz o que faz e o que quer realmente para si. Esse entendimento foi unânime, pois todos querem trabalhar em clima harmonioso, para que os objetivos sejam alcançados. Para isso, bastou alterar a maneira de se posicionar, a atitude perante o outro para que ocorressem mudanças de percepção, posturas e o se obtivesse um clima melhor.

O resultado desse trabalho está até hoje presente na empresa, inclusive dimensionado para outros lugares para onde migraram alguns dos trabalhadores que participaram desse processo.

Pode-se dizer que esse foi um trabalho realizado em grupo e que a participação de cada um foi imprescindível para que todas as mudanças ocorressem, colocando cada discurso em prática e expondo suas dificuldades. Com isso, encorajava-se uns aos outros, lembrando aos parceiros sobre o que precisava ser feito para que a diferença realmente ocorresse.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da Educação**. São Paulo: Moderna, 1996.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de; JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; FREDDO, Antonio Carlos de Moura. O sindicato dos estivadores do porto de Santos e o processo de modernização portuária. **RAP-Revista de Administração Pública**. Brasília: Fundação Getúlio Vargas, v.40, n.6, p. 997-1017, 2006.

ARGYLE, Michael. **The psychology of happiness**. London: Routledge, 1994.

ARRUDA, Vitorio Cesar M. **A inteligência espiritual: Espiritualidade nas organizações**. São Paulo: IBRASA, 2005.

BENDASSOLLI, Pedro F. O culto da performance como resposta à crise da ontologia do trabalho. In: Ehrenberg, Alain. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa**. Aparecida: Idéias e Letras, 2010.

BOTTON, Alain. **Os prazeres e desprazeres do trabalho: reflexões sobre a beleza e o horror do ambiente de trabalho moderno**. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. **Reflections on shared cognition**. Journal of Organizational Behavior, 22, 195-20, 2001.

CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: Fleury, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CHAVES, Neuza Maria Dias. **Esculpindo líderes de equipes**. Nova Lima: INDG, 2004.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **A descoberta do fluxo: A psicologia do envolvimento com a vida cotidiana**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

_____ **Gestão qualificada**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CRUZ, Maria Cecília Velasco e. 1998. **Virando o jogo**: estivadores e carregadores no Rio de Janeiro da Primeira República. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo/Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, 1998.

DIÉGUEZ, Carla Regina Mota Alonso. 2007. **De OGMO (Operário Gestor de Mão-de-Obra) para OGMO (Órgão Gestor de Mão-de-Obra)**: modernização e cultura do trabalho no Porto de Santos. 2007. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo/Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, 2007.

DEJOURS, C. **A Loucura do trabalho**: Estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Oboré, 1988.

DEJOURS, Cristophe *et al.*, **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1990.

FREUD, Sigmund. O mal-estar na civilização. In: _____. **Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1976, p. 81-179.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007

GONÇALVES, Alcindo. **Lutas e sonhos**: cultura política e hegemonia progressista em Santos – 1945-1962. Santos: Prefeitura Municipal de Santos; São Paulo: UNESP, 1995.

_____ ; NUNES Luiz Antônio de Paula. **O grande porto**. A modernização do Porto de Santos. Santos, S.P: Realejo Edições, 2008.

GONÇALVES, S.M.M. 2006. **Mas, afinal, o que é felicidade?** Ou, quão importantes são as relações interpessoais na concepção de felicidade entre adolescentes. Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

GREENBERGER, Dennis; PADESKY, Christine A. **A mente vencendo o humor**. Mude como você se sente mudando o modo como você pensa. Porto Alegre: Artmed, 1999.

INSTITUTO DATAFOLHA. **Os brasileiros e o trabalho**. São Paulo: Datafolha, 2002.

Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=96>. Acessado em: 12.07.2011

KLEIN, Eric; IZZO, John. **O despertar da alma da empresa: redescobrimo a confiança, paixão e o desempenho das pessoas no trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1998.

LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. Série Paidéia, v.4. São Paulo : Hucitec/UNESP,1999.

LEITE, A.P.T.T; GONÇALVES, S.M.M.; LUIZ VIANNA, F.R. Sofrimento Psíquico no Trabalho e os Desafios para a Psicologia. In: **Anais do II Congresso Brasileiro Psicologia: Ciência e Profissão**. São Paulo, 2006.

LIMONGI-FRANÇA Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: Fleury, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA Ana Cristina. Treinamento e qualidade de vida. **Série de Working papers**. Departamento de Administração da FEA /USP. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/WPapers>>. Acesso em: 22.05.2011

_____. 2001. **Interfaces da QVT na administração de empresas: fatores críticos da gestão empresarial para uma nova competência**. Tese (Livre-Docência) Universidade de São Paulo/ Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. São Paulo, 2001 .

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS, F. Gomes de. **Empresa com alma**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MATURANA, R. Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

PERLS, Frederick Salomon. **Gestalt-terapia explicada**. São Paulo: Summus, 1997.

PALUDO, Simone dos Santos; KOLLER, Helena Silva. **Psicologia positiva: uma abordagem para antigas questões. Paidéia (Ribeirão Preto)**.Ribeirão Preto, v. 17, n. 36, abr. 2007. p.9-20.

PEREIRA, Dulce Krock Rodrigues. **Inteligência expressiva: a partir da teoria psicogenética de Henry Wallon**. São Paulo: Summus, 1995.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE Timoty A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSENBLUTH, Hal F.; PETERS, Diane M. **Customer comes second and other secrets of exceptional service**. New York: Quill Willian Morrow, 1992.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

SELIGMAN, M.E.P. **Felicidade autêntica: Usando a nova psicologia positiva para a realização permanente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SILVA, Fernando Teixeira. **Operários sem patrões: Os trabalhadores da cidade de Santos no entreguerras**. Campinas.; Editora da Unicamp, 2003.

SNYDER, C.R.; LOPEZ, Shane J. **Psicologia positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SPEARS, Martha C. ; PARKER, Darrel F. A probit analysis of the impact of training on performance appraisal satisfaction. **American Business Review**. West Haven [s.n.] 2002. p. 12-16. .

STANLEY, T. L. The joy of working: a new look at job satisfaction. **SuperVision**. Burlington: [s.n.], v. 62, n. 9, 2001. p. 3-6,.

VIEIRA, Zania Maria Rios Aguiar. **Metamorfose no trabalho industrial**: um estudo sobre os impactos da terceirização na cultura organizacional. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

WHEATLEY, Margareth J. **Liderança para tempos de incerteza**: a descoberta de um novo caminho. São Paulo: Cultrix, 2006.

WRIGHT, Jesse H. BASCO, Monica R, THASE Michael E. **Aprendendo a teoria cognitivo comportamental**: guia ilustrado. Porto Alegre: Artmed, 2008.

APENDICE

AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL POR COMPARAÇÃO

Nome do Colaborador (opcional): _____ REG _____
 Função _____ Gerência: _____
 Tempo de Empresa: _____

Atribua notas de 01 a 05, avaliando suas atitudes e sentimentos antes e após a realização do treinamento de desenvolvimento comportamental.

Solicitamos que utilize sinceridade e reflita antes de responder cada questão, para que possamos medir os efeitos corretos de cada item sob o ponto de vista dos colaboradores da empresa (sua percepção):

IDENTIFIQUE COM REFERENCIA À EMPRESA:

A- O nível de motivação dos colaboradores em geral:
 Anteriormente: _____ Atualmente: _____

B- A comunicação entre os colaboradores em empresa:
 Anteriormente: _____ Atualmente: _____

C- Respeito entre os colaboradores:
 Anteriormente: _____ Atualmente: _____

D- Respeito entre superior imediato e colaboradores:
 Anteriormente: _____ Atualmente: _____

IDENTIFIQUE COM REFERENCIA ÀS SUAS ATITUDES:

E- Motivação pessoal :
 Anteriormente: _____ Atualmente: _____

F- Comunicação com os colegas:
 Anteriormente: _____ Atualmente: _____

G- Comunicação com superiores/subordinados:
 Anteriormente: _____ Atualmente: _____

H- Respeito aos seus colegas/ superiores/ subordinados:
 Anteriormente: _____ Atualmente: _____

