

# Jornada de Psicologia

## MUDANÇAS NO PERFIL DO TRABALHADOR: NOVAS HABILIDADES NECESSÁRIAS

Capitão-de-Corveta (T) Camila Menkes

Mestre em Psicologia Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Encarregada da Divisão de Pesquisa do SSPM

As últimas décadas do século XX marcaram o início de uma nova era: a sociedade pós-industrial. Nesses novos tempos, o mundo passou a enfrentar problemas complexos e instabilidade em níveis sem precedentes, gerando novas formas de organização e gestão do trabalho, mudanças no mercado de trabalho e no perfil do trabalhador.

As novas demandas no mundo do trabalho exigem que o profissional apresente, além das habilidades técnicas e administrativas, um conjunto de habilidades sociais, necessárias para estabelecer relações interpessoais eficientes e satisfatórias. O principal desafio nesse novo cenário refere-se à necessidade de adaptação das pessoas aos novos processos de trabalho que, mais do que nunca, remetem diretamente às relações interpessoais, com maior valorização do trabalho em equipe, criatividade, intuição e autonomia na tomada de decisões (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2008).

A preocupação com as consequências negativas ligadas às dificuldades de relacionamento interpessoal tornou-se objeto de diversas investigações em virtude do impacto na produtividade. A literatura tem demonstrado que os conflitos interpessoais estão relacionados com desempenhos profissionais improdutivos e, por outro lado, que pessoas socialmente competentes apresentam relações profissionais mais satisfatórias, além de proporcionarem clima organizacional mais estimulante e produtivo (ARGYLE, 1994; FALCONE, 2000;



Da esquerda para a direita: CC(T) Camila Menkes e CT (T) Patricia Fefer

LIMONGI-FRANÇA & ARELLANO, 2002; PEREIRA, 2006; SPECTOR, 2005).

Considerando este contexto, algumas habilidades sociais ganham especial relevância, tais como a habilidade para resolver conflitos interpessoais e intergrupais, para expressar sensibilidade e empatia ante as necessidades do outro, para expressar-se de forma honesta e assertiva em situações interpessoais críticas e, ainda, para ser capaz de lidar de modo efetivo com as situações estressantes oriundas da vida profissional (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2006).

De fato, as circunstâncias do trabalho podem impor uma alta demanda a ser enfrentada, especialmente nas atividades profissionais que envolvem grande necessidade de interação social. Considerando as especificidades do trabalho dos submarinistas, por exemplo, é notório que estes militares estão expostos a um ambiente extremo,

com extraordinárias exigências físicas, psicológicas e interpessoais, que necessitam de significativa adaptação humana para a sobrevivência e o bom desempenho profissional (*The Society for Human Performance in Extreme Environments*, 2011).

Diversos desafios se apresentam do ponto de vista pessoal, como a necessidade de interação em pequenos grupos, comunicação restrita com o mundo externo, trabalho realizado em compartimentos limitados, monotonia, falta de privacidade, tensão constante e redução das atividades sociais (SANDAL, 1999; SANDAL, LEON & PALINKAS, 2006). Nesse contexto, quando os trabalhadores não apresentam as habilidades necessárias, essas interações podem resultar em conflitos, ocasionando então uma nova fonte de estresse, além das demais já presentes no contexto (GLOWINKOWSKI & COOPER, 1987; JEX, 1998).

Em estudo realizado com 106 submarinistas na Marinha do Brasil foi verificado que a amostra estudada apresentou um elevado nível de habilidades sociais (MENKES, 2012). Os militares apresentaram boa capacidade de entender a perspectiva e sentimentos do outro, mesmo em situações de conflito de interesses, boa capacidade de sacrificar temporariamente as próprias necessidades, em benefício de outra pessoa, além de tendência a experimentar sentimentos de compaixão e de interesse pelo estado emocional do outro.

Outro ponto forte evidenciado pelos submarinistas consiste na elevada capacidade de autocontrole da agressividade em situações aversivas. Vale ressaltar que a questão do autocontrole apresenta-se como uma característica fundamental para o trabalho em submarino, configurando-se, nesse contexto, como uma resposta mais vantajosa para o grupo do que a resposta impulsiva, assim como o comportamento assertivo apresenta-se como mais adaptativo do que o comportamento passivo ou agressivo.

Os resultados encontrados também revelaram que os submarinistas apresentaram boa capacidade de defender os próprios direitos e de expressar pensamentos, sentimentos e crenças de forma honesta, direta e apropriada, sem violar os direitos da outra pessoa, o que se apresenta como relevante,

pois permite a preservação das noções de individualidade e privacidade, e ressalta a diferenciação do indivíduo em relação aos demais.

Os achados revelam a importância dessas habilidades para o estabelecimento de vínculos e para a vida em grupo, aspectos essenciais para o trabalho em submarino. Pode-se supor que o elevado nível de habilidades sociais apresentado pelos submarinistas explique a percepção de que há, nesse ambiente, maior qualidade no contato interpessoal. É possível também que militares com níveis mais elevados de habilidades sociais tenham obtido maior sucesso ao longo do extenso processo seletivo ao qual são submetidos. Além disso, ressalta-se a influência de valores inerentes à cultura militar (por ex., companheirismo, camaradagem e espírito de corpo) nas características pessoais dos submarinistas, corroborando os resultados obtidos por estudos em Psicologia Social (ZIMBARDO, 1971) que apontam para o fato de que os comportamentos, pensamentos e sentimentos podem ser influenciados pelas expectativas relacionadas aos papéis sociais que são assumidos.

Os submarinistas apresentam-se, portanto, como um exemplo de profissão que requer intensa demanda de convívio social e de estabelecimento de relações interpessoais satisfatórias, sendo necessário um elevado nível de habilidades sociais. Considera-se que estas sejam habilidades relevantes em qualquer situação profissional, apresentando-se como um conjunto de ferramentas essencial para um bom desempenho no trabalho.

### Referências Bibliográficas

- ARGYLE, M. (1994). *Psicologia del comportamiento interpersonal*. Madrid: Alianza.
- DEL PRETTE, A., & DEL PRETTE, Z. A. P. (2006). *Relações interpessoais e habilidades sociais no âmbito do trabalho e das organizações*. Recuperado em 15 de dezembro, 2011, de <http://www.rihs.ufscar.br>.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Psicologia das relações interpessoais: Vivências para o trabalho em grupo* (7ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- FALCONE, E. M. O. (2000). *Habilidades sociais: Para além da assertividade*. In: R. C. Wielenska (Org.), *Sobre comportamento e cognição: questionando e ampliando a teoria e as intervenções clínicas e em outros contextos* (pp.211-221). São Paulo: SET Editora Ltda.
- GLOWINKOWSKI, S. P., & COOPER, C. L. (1987). *Managers*

and professionals in business industrial settings: The research evidence. In: J. M. Ivanovich & D.C. Ganster (Orgs.), **Job stress: from theory to suggestion** (pp. 177-194). New York: Haworth.

JEX, S. M. (1998). **Stress and job performance**. Londres: Sage.

LIMONGI-FRANÇA, A. C., & ARELLANO, E. B. (2002). Qualidade de vida no trabalho. In: M. T. L. Fleury (Org.), **As pessoas nas organizações** (pp. 295-306). São Paulo, SP: Gente.

MENKES, C. M. (2012). **As relações entre habilidades sociais e estresse ocupacional em submarinistas na Marinha do Brasil**. Dissertação de Mestrado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

PEREIRA, C. S. (2006). **Habilidades sociais em trabalhadores com e sem deficiência física: Uma análise comparativa**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.

SANDAL, G. M. (1999). The effects of personality and interpersonal relations on crew performance during space simulation studies. **Journal of Human Performance in Extreme Environments**, 4(1), 43-50

SANDAL, G. M., LEON, G. R., & PALINKAS, L. A. (2006). Human challenges in polar and space environments. **Reviews in Environmental Science and Biotechnology**, 5, 281-296.

SPECTOR, P. (2005). **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva.

The Society for Human Performance in Extreme Environments (2011). **What is an extreme environment?** Recuperado em 10 de setembro, 2011, de <http://www.hpee.org>.

ZIMBARDO, P. G. (1971). **Stanford Prison Experiment**. Recuperado em 28 de julho, 2012, de <http://www.prisonexp.org>.

# Jornada de Psicologia

## GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL - O DESAFIO DO ENGAJAMENTO DAS PESSOAS

Valdir Monteiro

Especialista em Mediação de Conflitos pela Associação Brasileira de Mediação e Arbitragem (ABMA)

Graduado em Psicologia pela Faculdade Santo Amaro/SP e em Administração de Empresas pela UNIMEP/SP

Diretor de Recursos Humanos da ThyssenKrupp CSA Siderúrgica do Atlântico

### Gestão de Mudanças: o Desafio das Organizações e dos Indivíduos

**E**u começo com uma citação, atribuída a Albert Einstein: “a única coisa permanente na vida do ser humano é a mudança”.

Nos tempos atuais, todas as organizações, de qualquer natureza, são submetidas à necessidade de mudança. Mesmo aquelas em que “não mudar” consista num valor, encontram-se sempre em mudança.

O *input* da mudança pode vir de fora ou de dentro, mas qualquer que seja a forma, afeta a escala de valores e de atitudes do indivíduo. Aqui começa o desafio: como fazer para mudar.

Esse desafio é para o gestor, no caso de organizações: conseguir com que os recursos humanos se mobilizem para a mudança. Mas, como conseguir isso frente ao fato de que cada pessoa é única, reage de forma diferente diante do mesmo *approach*, tem valores e crenças incorporadas e, na maioria das vezes, não entende o novo cenário e nem vê motivos para mudar? Isso consiste num desafio também para o indivíduo.

Antes, precisamos qualificar alguns pontos. Ao contrário do senso comum de que as pessoas não mudam devido ao medo do desconhecido, o fato é que elas preferem o conforto do conhecido. Permitam-me citar um dito popular, que ilustra o pensamento recorrente: “é melhor um inferno conhecido que um céu duvidoso”.

Mudar de postura perante a vida, romper com paradigmas, crenças e valores pré-estabelecidos gera ansiedade, medo do futuro, perda de algo e a troca do certo pelo duvidoso. Esses são os aspectos fundamentais que dificultam a mobilização para a mudança.

O movimento para mudar depende de dois fatores: a) clareza do motivo da mudança; e b) necessidade de mudança maior que a resistência. Se a necessidade = resistência, os ganhos esperados igualam-se às perdas previstas e a pessoa não muda; se a necessidade < que a resistência, há confrontação porque as perdas são antevistas como muito maiores que os possíveis ganhos; mas, se a necessidade > que a resistência, há adesão à mudança, pois os ganhos são antevistos como muito maiores do que as prováveis perdas.



Da esquerda para a direita: Valdir Monteiro e CC (T) Marcos Veiga