

Rita de Cássia Zaher Rosa Paul ¹
José Alberto Carvalho dos Santos Claro ²
Norberto Luiz de França Paul ³

Treinamento como fator de mudança de atitude dos profissionais de uma operadora portuária

Resumo

Este trabalho foi desenvolvido em uma operadora portuária que acabava de entrar em processo de privatização e precisava modernizar-se. Em contrapartida, os profissionais não estavam tão dispostos e nem mesmo preparados para enfrentar tantas mudanças, até mesmo por serem trabalhadores portuários com perfil diferenciado. O estudo de caso retrata a ação desenvolvida em uma operadora portuária no Porto de Santos, que envolve o treinamento intensivo para obter a mudança de comportamento necessária e se tornar competitiva, aproveitando seus talentos internos, investindo na melhoria dos aspectos motivacionais e no relacionamento entre as pessoas.

Palavras-Chave: Treinamento, Mudança, Operadora Portuária.

Training as attitude change factor of a harbor operator employees.

Abstract

This study was developed in 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, Change, Port Operator.

¹ Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade Católica de Santos (2011). (rita@espacosantistarh.com.br)

² Professor do Departamento de Ciências do Mar da Universidade Federal de São Paulo. (albertoclaro@albertoclaro.pro.br)

³ Professor do curso de Logística e Sustentabilidade da Universidade Católica de Santos e consultor sênior do Instituto de Capacitação Técnica Portuária em Santos (INCATEP) para Gestão de Recursos Humanos e Cultura Organizacional no Porto. (prof.nlfpaul@gmail.com)

Introdução

Ao mesmo tempo em que ocorre, na organização, forte mudança derivada da alta competitividade e globalização, também desperta 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 (LEITE; GONÇALVES; VIANNA, 2006). No campo teórico, solidificaram-se abordagens para a realidade do ser humano voltadas para as emoções, tais como a Inteligência Emocional e a Psicologia Positiva (PP). A teoria da Inteligência Emocional afirma que nem sempre o melhor aluno da sala de aula é o melhor aluno do mercado, pois, é necessário saber relacionar-se adequadamente com as pessoas, além de manter-se estável emocionalmente (GOLEMAN, 2007). Pautando-se nisso, empresas passaram a investir em treinamentos comportamentais na tentativa de desenvolver emocionalmente seus colaboradores e melhorar o clima organizacional. Esses investimentos ocorreram mais com os gestores ou trabalhadores que mantêm cargos administrativos, pois, o senso comum parte do pressuposto que os trabalhadores operacionais devem aplicar-se mais em treinamentos operacionais. Em paralelo a este movimento, a PP expandiu-se e pauta o conceito de 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. Csikszentmihalyi (1999) e Gonçalves (2006) apontaram que o relacionamento interpessoal é um grande influenciador da felicidade. Nesse sentido, preparar para o trabalho em grupo significa tanto incentivar a felicidade do empregado, como também preparar a empresa para a competitividade do mercado, pois, pessoas felizes trabalham mais e com menos desgaste (ARRUDA, 2005) e programas de treinamento influenciam na satisfação do empregado (SPEARS; PARKER, 2002), porque os treinamentos proporcionam encontros e uma maneira diferente de relacionamento - externa à tensão diária e à responsabilidade do trabalho. As empresas focavam no treinamento operacional, justificando o lema de selecionar mais pela personalidade do que pelos conhecimentos. 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; SALAS, 2001).

A pesquisa teve como sujeitos participantes os trabalhadores de empresa atuante no Porto de Santos (doravante chamado de Porto). O Porto, que abriga pessoas com características de trabalho e personalidade peculiares, passa por transformações. Segundo Aguiar, Junqueira e Freddo (2006), as mudanças significativas pelas quais passa o Porto exigem outro 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, observa-se 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 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 empregados seriam capazes de mudar as atitudes 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 mais habilidades. Considerando que eles eram detentores de conhecimentos raros, dotá-los tecnicamente passou a ser uma necessidade para a mudança tecnológica e investir no seu desenvolvimento comportamental, uma necessidade para o bom convívio e bons resultados.

Analisou-se como 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. Isso já justifica a relevância do tema tanto para o conhecimento gerencial, quanto para a área de Administração. Observaram-se as mudanças de atitude



diárias e o reflexo na percepção das pessoas, o que evidencia resultados em termos de conscientização a respeito dos fatores abordados no processo 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 diferenciam-se dos resultados dos treinamentos comportamentais que, tendo impacto na vida diária, aparecem sutilmente. 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. Em termos específicos os objetivos se pautaram por: (i) Identificar mudanças de percepção observadas nas atitudes dos trabalhadores 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; e (ii) 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.

Este texto é composto pela introdução, revisão teórica sobre trabalho e felicidade, o ambiente portuário (Porto de Santos), as emoções no ambiente de trabalho, as relações entre as pessoas e o trabalho no Porto, treinamento e suas interferências nas atitudes dos trabalhadores, Após, apresentam-se os aspectos metodológicos, desenvolvimento do estudo de caso, resultados de pesquisa com as devidas análises, e as considerações finais.

Revisão teórica

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 nelas como diferencial. O trabalhador que 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 ocorrência de oferta eficaz, o homem precisa estar plenamente envolvido. Berger (1964, apud BENDASSOLLI, 2010, p. 210) 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”. Para se resolver isso é necessária a recuperação da subjetividade do trabalhador em seu contato com o trabalho e a valorização das emoções no ambiente profissional. A medicina psicossomática 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”. Tal visão traz a personificação do homem completo, por inteiro (mente e corpo) e mostra que no trabalho existe uma real interferência das particularidades de cada um, deixando de lado a crença de que os problemas pessoais devem ficar do lado de fora do trabalho e vice-versa.

O foco são as virtudes do ser humano e não mais as doenças mentais ou o sofrimento. 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, estudos se desenvolveram nesta área e passaram a observar as possibilidades potenciais do ser humano, afirma Seligman (1998, apud PALUDO; KOLLER, 2007). De acordo com Seligman (2004), a PP 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. Destaca-se a contribuição

de Csikszentmihalyi (1999), que trouxe à PP o conceito flow, experiência máxima ou fluir. Refere-se à motivação intrínseca das pessoas no momento que precisam enfrentar desafios. 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, a PP trouxe a expressão “emprego gratificante” que, conforme Snyder e Lopez (2009, p. 365), se caracteriza pela variedade de tarefas realizadas, ambiente de trabalho seguro, renda para a família e para a própria pessoa, propósito derivado do fato de fornecer um produto ou prestar um serviço, felicidade e satisfação, engajamento e envolvimento positivos, sensação de estar desempenhando bem e atingindo objetivos, e companheirismo e lealdade de colegas de trabalho, chefes e empresa. Henry (apud SNYDER; LOPEZ, 2009, p. 367) afirma que “a felicidade e a satisfação devem permanecer no centro, pois são relevantes no processo do trabalho”. 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”.

Segundo Snyder e Lopez (2009), o engajamento acontece quando os trabalhadores percebem que estão sendo atendidos em suas necessidades. É necessário que exista uma percepção de confiança na equipe e nas chances de desenvolvimento e melhoria oferecidas pela empresa. Snyder e Lopez (2009) afirmam que a PP propõe que o trabalho solidifica-se pela rede de amizades que o envolve, oferecendo oportunidades aos trabalhadores de sair de casa para compartilhar experiências, sejam elas positivas ou negativas e assim criar laços. As equipes também são ressaltadas na PP com um conceito de combinação entre pessoas. E utiliza-se os talentos de cada trabalhador para que a equipe se transforme. Entretanto, para se utilizar o talento, é necessário em primeiro lugar conhecer para saber que ele existe. O indivíduo deve se sentir valorizado para reconhecê-lo como talento e como diferencial (SNYDER; LOPEZ, 2009).

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, passa-se a ter uma vantagem estratégica. A alegria gera a descontração, que gera o bem estar e mantém o ambiente feliz. Matos (2001, p. 36) confirma que a felicidade no ambiente de trabalho gera motivação, proporcionando ao homem “realizar, realizando-se”. 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. 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 Robbins, Judge e Sobral (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. 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. As emoções são essenciais para nossa percepção. 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). 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.



A Teoria Cognitivo-Comportamental (TCC) 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 dois 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 PP e da TCC, unidas à teoria da Inteligência Emocional, trazem a ideia de que saber lidar com as emoções é algo de extrema importância. Nesse sentido, Robbins et al. (2010) afirmam que as emoções, quando agrupadas em categorias, podem se tornar sentimentos (positivos ou negativos, de acordo com as respectivas emoções do grupo). 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.

A Gestalt-terapia 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”. A maneira como o ser humano percebe o mundo reflete na maneira como se comporta diante dele. Na discussão sobre o que antecede o 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 eles, é fundamental compreender como interagem o ambiente, pensamento, estados de humor, as reações físicas e o comportamento. 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” (GREENBERGER; PADESKY, 1999, p. 24). Uma das maneiras encontradas pelas empresas para trabalhar com o estado de humor de seus trabalhadores e alcançar seus pensamentos é o processo de treinamento.

Treinamento e suas Interferências nas Atitudes dos Trabalhadores

A atitude das pessoas diante das situações transforma as situações (positiva e negativamente). 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 (STANLEY, 2001). Segundo Klein e Izzo (1998), nosso ‘eu autêntico’ auxilia a por a alma da empresa desperta e encher a vida de uma energia humana, profunda e revigorada. Uma maneira encontrada para desenvolver atitudes positivas e motivação nos trabalhadores foi o treinamento. Segundo Marras (2009, p. 10), ele 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”. Robbins et al. (2010) destacam as habilidades: básicas de leitura e compreensão; técnicas; interpessoais; para a solução de problemas; e, treinamento ético. 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. O treinamento produz mudanças tanto nos conhecimentos como nas habilidades e atitudes de cada um, agindo de maneira particular, transformando as pessoas. Sabendo disso, empresas desenvolveram programas de treinamento (MARRAS, 2009).

Os programas de treinamento conseguiram destaque, mas passaram a ser utilizados de

maneira indiscriminada, envolvendo questões competitivas e 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, empresas despertam a competição entre seus trabalhadores, utilizando o treinamento como uma ferramenta para ‘modelar’ o comportamento das pessoas de acordo com os seus interesses. a maneira como o treinamento será aplicado na empresa dependerá da cultura ali presente, e essa será decisiva para transformar a atitude dos trabalhadores. Treinar não significa necessariamente manter uma estratégia formal de ensino. As empresas valorizam as questões ligadas ao ensino e à conscientização do trabalhador. Para que isso ocorra, o importante não é o método, mas o resultado final. Sendo assim, utilizam-se diferentes técnicas a fim de atingir resultados com maior eficácia e rapidez. Robbins et al. (2010) falam do treinamento no local de trabalho (on the job) onde as pessoas discutem e se preparam no ambiente formal de trabalho e dos treinamentos a distância. Para os autores, 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 se aplicar na empresa, ele se torna altamente desmotivador e ineficaz em seus resultados. Schein (2011) afirma que cultura organizacional envolve as pessoas e pressupostos básicos descobertos, inventados ou desenvolvidos por um grupo durante o processo de aprendizagem pelo qual passou, e 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. Marras (2009) afirma que a cultura traz em sua composição Valores, Ritos, Mitos e Tabus. Esses itens mostram como os valores da empresa devem estar alinhados aos dos trabalhadores. Compartilhar valores, como escreveram Robbins et al. (2010), significa manter a harmonia do ambiente.

Utilizando o treinamento como uma ferramenta para que esta coesão ocorra, as empresas precisam trabalhar ambos os lados: descobrir e comunicar seus valores; e, descobrir e desenvolver os valores de seus trabalhadores. Dessa maneira, os treinamentos 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. Assim esse processo se tornará verdadeiro, 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.

Ambiente Portuário no Contexto Empresarial: o Porto de Santos

O ambiente portuário evoluiu rápida e drasticamente em função da modernização dos portos. Os portos e as empresas que nele atuam devem possuir além das certificações ISO (International Organization for Standardization), 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 ambiente portuário evoluiu em sua concepção e o ambiente de trabalho teve, gradativamente, adaptações para atender a essas mudanças. 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.

As atividades portuárias em Santos tiveram início em 1532. 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, retornando ao controle do Governo Federal (AGUIAR et al., 2006). Outras modificações nos portos ocorreram com a chegada dos contêineres (caixas de aço para o transporte de cargas variadas) e dos dutos. Naquele momento se iniciou uma modernização, passando a ser exigida nova logística para o armazenamento e transporte das mercadorias. Mesmo com essa revolução silenciosa, o Porto manteve uma estrutura ultrapassada e uma administração 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 foi criado o OGMO (Órgão Gestor 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.

Ao se falar sobre as mudanças do Porto é necessário analisar a evolução das empresas e das exigências do mercado. Embora tardiamente, o Porto de Santos acompanhou muitas mudanças, que se fez necessária em função da globalização. Esse processo exigiu aceleração da tecnologia em curto período (AGUIAR et al., 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 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, melhor descritos a seguir. 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 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) que percebiam o OGMO como um aliado das operadoras. Pode-se 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. Este texto, quando de sua elaboração, ainda não contava com a regulamentação da Lei dos Portos (Lei 12.815/13).

Relação Entre as Pessoas e o Trabalho no Porto

O trabalho modifica a maneira de pensar, agir e sentir, “de modo que nunca permanecemos os mesmos ao fim de uma atividade, qualquer que ela seja. 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 sua administração, que passou por diferentes fases e ainda existem fortes impactos e resquícios antigos. O trabalhador portuário passou pelas etapas do trabalho eventual até o trabalho multifuncional. Estas mudanças marcaram as bases da administração e das relações entre os trabalhadores portuários.

Para 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 veem (...), mas o que eles fazem”. Para que se encontre o elo entre o ideal e o real, é preciso estudar a concepção do trabalho no âmbito do trabalhador e suas relações. 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 que dificultavam a percepção da organização como algo mais amplo. As organizações se assemelhavam a máquinas, como instrumentos criados para atingirem outros fins. 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. Ambientes de trabalho tornaram-se muito competitivos e as 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”, o que pode ser causador de sofrimento. Entram as relações estabelecidas no ambiente laboral e cuidar delas 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 et al. (1990), as organizações de trabalho resultam das relações dos trabalhadores com as empresas.

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, não tinham grandes exigências de conhecimento - a não ser o manuseio correto da carga e a força bruta – e, geralmente, oriundos de famílias de trabalhadores portuários. Esses fatores fortalecem a cultura da categoria. Segundo Gonçalves (1995), os primeiros imigrantes que vieram para o trabalho no Porto depararam-se com salários baixos e condições de trabalho ruins. A cidade era insalubre, com habitações precárias e frequentes epidemias. 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 (GONÇALVES; NUNES, 2008). Considerando o passado difícil e as marcas deixadas nesse segmento de trabalhadores, um salto histórico para os tempos atuais pôde 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 características psicológicas (AGUIAR et al., 2006).

Outra 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 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 1930. Esse tipo de contratação podia ser feita por intermédio do OGMO (vigente a partir de 1996) ou operadoras portuárias (ficando o controle do trabalho sob o comando dos empresários); ou ainda pelos sindicatos (quem controla o trabalho são os próprios trabalhadores) (DIEGUEZ, 2007). Com 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, alcançar novos patamares educacionais e passaram a investir no treinamento dos mesmos, principalmente, no que diz respeito à 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 papéis 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. 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, causando prejuízo ao cliente. Em função desses aspectos, o Porto precisou voltar suas atenções para as pessoas. Além de modificar-se em função de sua evolução e modernização, das mudanças das perspectivas organizacionais, o Porto precisou investir em sua gente sabendo que são portadores de uma história e conhecimentos específicos. Sobre a peculiaridade do trabalho portuário, Cruz (1998, p. 56) conta que “na estivagem a supervisão tem, por consequência, um caráter distinto daquele encontrado no mundo fabril”. Nela, “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.” E “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” (CRUZ, 1988, p. 56). 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.

Com a modernização das empresas, temas como valores e compromisso do trabalhador passaram a ganhar importância nas organizações e, conforme Gonçalves e Nunes (2008), as empresas do Porto tiveram que acompanhar tal realidade. Em um grupo de trabalhadores proveniente de um passado com tantas histórias, 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 (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, estas são compostas por pessoas. Com o objetivo de manter uma equipe mais coesa, as empresas - inclusive as operadoras portuárias - tendo conquistada a tecnologia disponível, recorrem a seus recursos humanos buscando captar no mercado o perfil que melhor se adequa à realidade que ali se estabelece. Ademais, 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 trabalhador (saudável e feliz). Medelewski e Orrego (1980, apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002) citam como visões importantes para a qualidade de vida: a visão democrática, a visão gerencial, a visão sindical e a visão humanista. Essas visões envolvem a percepção dos indivíduos para que a qualidade de vida realmente se estabeleça. Para que o compromisso do trabalhador com a empresa ocorra, é necessária 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.

Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso realizado em uma operadora portuária atuante no Porto de Santos. No ano de 2004 o grupo de gestores, do qual um dos pesquisadores fazia parte, observou em seus indicadores de resultados que mediam a produtividade, bem como na Pesquisa de Clima, que algumas dificuldades comportamentais estavam se instalando entre os trabalhadores. Os baixos índices apontavam para questões que envolviam motivação, comunicação e relacionamento. Em função desta realidade e do processo de mudança pelo qual a empresa estava passando (privatização), julgou-se aquele como o momento ideal para que fosse implantado um projeto, que vem a ser o objeto deste estudo. 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 a mudar sua cultura. Em vista disso, o grupo gerencial preocupou-se em fornecer subsídios às pessoas para que se sentissem parte do processo e conseguissem de maneira mais rápida e menos dolorosa alcançar as novas metas exigidas. Para se alcançar uma adaptação dos trabalhadores, foi realizado um treinamento com todos os trabalhadores para conscientizá-los do seu novo papel. Este processo foi realizado em dez semanas (dez sessões), em um período de oito horas semanais, totalizando 80 horas por turma. Com o intuito de conferir uma identidade ao projeto, ele foi denominado “Faça a Diferença”. Os empregados (1500) eram oriundos de Santos, São Paulo e Guarujá e 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, pessoas da área de recursos humanos e multiplicadores treinados. Além destes, o projeto também contou com instrutores contratados para ministrar assuntos específicos.

O protocolo de investigação utilizado nesta pesquisa incluiu: a observação participante - que tem como característica o envolvimento do pesquisador no local em que os objetos de estudo estão inseridos -, também chamada por Flick (2013) como “pesquisa de ação participativa”, pois iniciou-se o processo de pesquisa nas rotinas daquele cotidiano, e a aplicação de um questionário estruturado. Usou-se 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. A técnica da pesquisa documental também foi aplicada.

O projeto “Faça a Diferença”: perfil da operadora onde o projeto foi desenvolvido

Por suas características específicas e, 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 suas 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 maior dificuldade foi aquela relacionada 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 aprender 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 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 trabalhadores 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.

Estruturação do projeto “Faça a Diferença”

O projeto foi estruturado em dez encontros (sessões) de oito horas cada, 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:

- i) Da primeira à quarta sessão discutiu-se desenvolvimento pessoal e mudanças. O objetivo destes temas era desenvolver questões que envolvesse 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 (trabalhadores da empresa) - em apenas uma sessão um instrutor convidado participou;
- ii) 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.
- iii) Da sétima à oitava sessão os temas eram auto avaliação e trabalho em equipe. O objetivo era trabalhar a auto avaliação 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. iv) 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.

Desenvolvimento das sessões

As sessões eram desenvolvidas sempre de maneira dinâmica, pois a participação de cada um era fundamental para o sucesso do projeto. Iniciava-se sempre com algo como um vídeo de curta duração 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 chamar pelo nome quando falavam ao rádio, prática incomum 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.

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 alto padrão 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 troca de ideias, mesmo fora do ambiente de treinamento. Elas eram vivenciadas durante as paradas para café e almoço e permitiam aos instrutores observar o comportamento dos trabalhadores no início do processo. 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. Essas situações foram encaradas como oportunidades para desenvolvimento dos trabalhadores e acrescentadas sutilmente nas dinâmicas para discussão 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 foi o conflito que existia 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 nas 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. 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: i) 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'; ii) 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; iii) 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). Lembrando a PP (destacada na parte teórica) pode-se 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; iv) 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 trabalhadores da empresa; v) 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 três anos chegando a ter uma fase dois (que era uma espécie de reciclagem), mas que não foi tratada nesta pesquisa.

Procedimentos da pesquisa deste estudo relacionados ao projeto “Faça a Diferença”

Passa-se a dissertar sobre a pesquisa realizada ao se acompanhar o projeto. Realizado o processo de treinamento, aguardou-se o período de um ano para realização do levantamento 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 quatro itens referentes à percepção do pesquisado sobre as mudanças observadas na empresa e quatro itens referentes à percepção do pesquisado sobre as mudanças em si 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 1 a 5 (um a cinco) 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”.

Mudança Comportamental Como Aspecto Fundamental do Projeto “Faça A Diferença”

Chaves (2004, p. 49) 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. Sabendo que os trabalhadores da empresa tinham comportamentos mais reativos do que proativos 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 TCC, 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, pois esses pensamentos automáticos geralmente são privativos, não declarados, e ocorrem de forma rápida à medida que avalia o significado de acontecimentos em nossas vidas (WRIGHT et al., 2008). Se 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 (WHEATLEY, 2006). 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 empregados era considerado fundamental para o sucesso do projeto. A primeira turma de trabalhadores que passou pelo processo foi muito bem trabalhada e desafiada porque se entendia que para conquistar uma identidade positiva não seria possível se discutir apenas os aspectos externos aos indivíduos, mas os internos também. As mudanças que ocorreram nas pessoas chegaram ao âmbito familiar, sendo 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 proativas. 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 proativos 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.

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, o que é apontado por Wheatley (2006). Foi necessário empreender um grupo específico para essa camada de empregados, 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 o 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, os supervisores e coordenadores passaram pelas mesmas sessões que seus subordinados, porém, de maneira reduzida (apenas oito sessões de oito 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 PP 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-los como talento e diferencial.

Apresentação dos Resultados da pesquisa

Embora o trabalho de treinamento com os empregados 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 um ano. Inicialmente serão apresentadas algumas características dos participantes como: sexo, tempo de admissão e função na empresa. Após esta caracterização serão analisados os dados referentes à percepção do relacionamento entre chefias, colegas, superiores e subordinados. Os trabalhadores 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, 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 das pessoas e verifica o valor que atribuíram ao treinamento, bem como seu significado na mudança de comportamento.

Percepção dos trabalhadores 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. As respostas foram analisadas com estatística descritiva simples. 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 era ruim antes do treinamento e os que perceberam após como ótimo. Isso permite inferir que na percepção dos trabalhadores houve mudança de comportamento, pois para eles, antes do treinamento estavam desmotivados, ou seja, 88% diziam que a motivação era ruim e regular.

No caso da comunicação existente entre os colegas da empresa, 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. Na análise da percepção do relacionamento entre os colegas, observa-se que 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. Já a percepção dos participantes 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%, depois do treinamento este percentual aumentou para 85%.

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

Da mesma maneira que os fatores externos, a percepção dos empregados 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 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 se elevou para 98%. Isso revela que eles percebiam o treinamento como um fator motivacional.

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% apontavam 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.

Considerando a comunicação dos empregados com outros, observa-se que houve uma evolução nas opiniões após o processo de treinamento, pois no momento anterior a esse 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%. A melhoria da comunicação entre empregados e subordinados, implica em melhorar as relações e o respeito entre as pessoas. Enquanto 23% percebiam, 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. Pode-se inferir que o treinamento contribuiu para mudar a comunicação seja entre os colegas, seja com os superiores, refletindo também nas 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 estabelecer, uma vez que “o cérebro se acomoda a um padrão quadrado e por extensão a uma rotina ou preconceito”.

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 empregados 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 empregados 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 empregados 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 à 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 experiências de 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 contribuíram para alavancar esse processo.

Pode-se considerar 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 empregados 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. Percebeu-se que foi um trabalho realizado em equipe 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, encorajavam-se uns aos outros, lembrando aos parceiros sobre o que precisava ser feito para que a diferença realmente ocorresse.

Sugerem-se novas pesquisas que identificam ações similares em outras empresas de atividade portuária. Sugere-se também estudos com este tipo de trabalhador, diferenciado e de perfil próprio, baseado em escalas quantitativas relacionadas a satisfação no trabalho, bem estar, felicidade e outros indicadores de Psicologia Positiva.

Referências Bibliográficas

AGUIAR, M. A. F.; JUNQUEIRA, L. A. P.; FREDDO, A. C. M. 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.

ARANHA, M. L. A. Filosofia da Educação. São Paulo: Moderna, 1996.

ARGYLE, M. The psychology of happiness. London: Routledge, 1994.

ARRUDA, V. C. M. A inteligência espiritual: Espiritualidade nas organizações. São Paulo: IBRASA, 2005.

BENDASSOLLI, P. 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: Ideias e Letras, 2010.

BOTTON, A. 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, v. 22, 195-20, 2001.

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

CHAVES, N. M. D. Esculpindo líderes de equipes. Nova Lima: INDG, 2004.

CRUZ, M. C. V. 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: USP 1998.

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

CSIKSZENTMIHALYI, M. Gestão qualificada. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

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

DIÉGUEZ, C. R. M. A. 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: USP, 2007.

FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Tradução Magda Lopes. Revisão Técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre (RS): Penso, 2013. 256 p.

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

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

GONÇALVES, A.; NUNES L. A. P. O grande porto. A modernização do Porto de Santos. Santos, S.P: Realejo, 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: UFRJ, 2006.

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

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

LEITE, A. P. T. T.; GONÇALVES, S. M. M.; VIANNA, F. R. L. 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 A. C.. 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: USP, 2001.

LIMONGI-FRANÇA A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: Fleury, Maria Tereza Leme (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

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

MATOS, F. G. Empresa com alma. São Paulo: Makron Books, 2001.

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

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 2002.

PALUDO, S. S.; KOLLER, H. S. Psicologia positiva: uma abordagem para antigas questões. Paidéia (Ribeirão Preto), v. 17, n. 36, abr. 2007, p. 9-20.

PEREIRA, D. K. R. Inteligência expressiva: a partir da teoria psicogenética de Henry Wallon. São Paulo: Summus, 1995.

PERLS, F. S. Gestalt-terapia explicada. São Paulo: Summus, 1997.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: Teoria e

prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

SCHEIN, E. 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, F. T. Operários sem patrões: Os trabalhadores da cidade de Santos no entreguerras. Campinas: Unicamp, 2003.

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

SPEARS, M. C.; PARKER, D. 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, Z. M. R. A. Metamorfose no trabalho industrial: um estudo sobre os impactos da terceirização na cultura organizacional. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

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

WRIGHT, J. H.; BASCO, M. R.; THASE, M. E. Aprendendo a teoria cognitivo-comportamental: guia ilustrado. Porto Alegre: Artmed, 2008.