



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus de Ponta Grossa



**GUIA DIDÁTICO PARA O ENSINO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COM
FOCO NA SUSTENTABILIDADE**

Cintia Azevedo Gonçalves
Rosemari Monteiro Castilho Foggiatto Silveira
Marcia Regina Carletto

PONTA GROSSA
MAIO - 2012

LISTA DE QUADROS, FOTOGRAFIAS E FIGURAS

Quadro 1: Visão macro da metodologia proposta - os Três Momentos Pedagógicos no ensino de Psicologia Organizacional

Quadro 2: Quadro de pontuação das equipes

Fotografia 1: Explosão demográfica

Fotografia 2: Urbanização crescente e desordenada

Fotografia 3: Hiperconsumo depredador

Fotografia 4: Hiperconsumo depredador

Fotografia 5: Vigência de valores como a gratificação imediata, o consumismo e o individualismo, gerando as desigualdades sociais

Fotografia 6: Imposição de interesses particulares sobre os coletivos

Fotografia 7: Há necessidade de se distinguir crescimento de desenvolvimento

Fotografia 8: Crianças de Chernobyl

Fotografia 9: Desastre nuclear do Japão em 2011

Figura 1: Perda da diversidade cultural e biológica: estéril uniformidade de culturas, paisagens e modos de vida

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 AS POSSIBILIDADES DE ARTICULAÇÃO DOS ESTUDOS CTS COM OS REFERENCIAIS FREIRIANOS.....	4
2.1.1 O enfoque CTS.....	5
2.1.2 Os pressupostos da pedagogia de Paulo Freire.....	7
2.1.2.1 Os três momentos pedagógicos.....	10
3 ESTRUTURA DAS AULAS E AVALIAÇÃO	12
4 ROTEIROS	18
4.1 PRIMEIRO MOMENTO PEDAGÓGICO: PROBLEMATIZAÇÃO INICIAL.....	18
Atividade 1 - Dinâmica dos quebra-cabeças.....	20
Atividade 2 - Filme 'A história das coisas' - o aspecto não sustentável do modelo econômico	22
Atividade 3 - Texto 'As concepções dos professores brasileiros sobre a situação do mundo' – trabalhado sob a forma de dinâmica de grupo.....	25
Atividade 4 - Estimulação visual acerca dos problemas socioambientais que assolam o planeta.....	30
Atividade 5 - Texto 'Evolução da gestão de pessoas e da liderança nas organizações'	33
Atividade 6 - Dinâmica das cores	37
Atividade 7 - Dinâmica do chefe	41
4.2.SEGUNDO MOMENTO PEDAGÓGICO: ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	42
4.3.TERCEIRO MOMENTO PEDAGÓGICO: APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO	47
5 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A – Apostila de Psicologia Organizacional	53
APÊNDICE B – Abordagem do tema Liderança, estruturada pelos Três Momentos Pedagógicos	71
APÊNDICE C – Folha para a dinâmica Elenco Especial	76

1 APRESENTAÇÃO

Este guia consiste num material de apoio para a estruturação da disciplina de Psicologia Organizacional, em nível universitário, numa abordagem crítica. Resultado de um estudo realizado como requisito do Mestrado Profissional em Ensino de Ciência e Tecnologia, a proposta foi formulada para a aplicação em um curso de Tecnologia. Contudo, pode ser desenvolvida em qualquer curso que tenha tal disciplina ou conteúdos em seu currículo.

O guia tem por objetivo oferecer subsídios para o desenvolvimento dos conteúdos da disciplina de Psicologia Organizacional por meio da abordagem Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS) aliada aos pressupostos freirianos, visando a sustentabilidade. Com este enfoque, apresenta-se um roteiro com sugestões de atividades para reflexão e questões controversas a serem trabalhadas com os alunos, acerca dos valores vivenciados nas organizações e suas repercussões na sociedade.

Aborda-se a Psicologia Organizacional enquanto ciência e tecnologia envolvida nos processos de gestão, cujos frutos repercutem na realidade macrossocial. Há que se questionar os valores que atualmente permeiam o fazer das organizações, as quais fazem parte de um sistema macroeconômico que se comporta de modo não sustentável.

O material aqui disposto, porém, não deve ser utilizado sem que, antes, o docente conheça os fundamentos que subsidiam os estudos CTS, bem como os pressupostos freirianos que norteiam os Três Momentos Pedagógicos, por meio de leituras e reflexões. O desenvolvimento das aulas nesta abordagem precisa ter respaldo em uma postura epistêmica coerente com os princípios propostos. Tais princípios são, sucintamente, expostos no referencial teórico a seguir.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O contexto global atual é marcado por importantes problemas socioambientais, que fazem da busca pela sustentabilidade um desafio científico, tecnológico, econômico e, especialmente, cultural.

As organizações empresariais, como subsistemas do meio social maior, são movidas pelos mesmos valores considerados vilões da não sustentabilidade. A competitividade predatória, inerente ao atual modelo econômico, traz consigo valores como o consumismo, a busca pela gratificação de curto prazo, o egoísmo, a prevalência dos interesses particulares sobre os coletivos, os quais precisam ser suplantados. (GIL-PÉREZ et al., 2000; 2003; CAPRA, 2002; MORIN, 2005)

Porém, essa mudança de paradigma já está sendo vivenciada rumo a um modelo mais sustentável de sociedade e também de gestão organizacional. No interior das empresas, comportamentos colaborativos têm dado lugar aos individualistas e competitivos, onde a valorização do trabalhador abre espaço à sua participação nos processos decisórios e criativos. (DE MASI, 2000; TASHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006)

Contudo, a mudança tem se dado em meio a crises e contradições, no interior das organizações, por necessitarem desenvolver, em seu pessoal, as novas competências colaborativas, num contexto de elevada competitividade. De modo sistêmico, o planeta Terra também sofre as consequências da crescente complexidade dos sistemas industriais e do desenvolvimento tecnológico, pivôs dos problemas socioambientais. (CAPRA, 2002).

As questões relativas aos valores do sistema produtivo não têm sido abordadas durante a formação profissional, a qual continua reproduzindo acriticamente o paradigma vigente, de modo conteudista e tecnicista. O enfoque Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS), todavia, apresenta-se como uma alternativa educacional condizente com a abordagem crítica destas questões. (GORDILLO; OSORIO; LÓPEZ CEREZO, 2000; SILVEIRA, 2007; BAZZO; PEREIRA; LINSINGEN, 2008; CARLETTO, 2009; 2011)

2.1 AS POSSIBILIDADES DE ARTICULAÇÃO DOS ESTUDOS CTS COM OS REFERENCIAIS FREIRIANOS

A atitude problematizadora-transformadora rumo à ampliação de visão e de consciência de mundo, preconizada por Freire, representa o elo que se pode estabelecer entre sua pedagogia e a postura CTS em relação à tecnologia.

Encontram-se exemplos da utilização do enfoque CTS aliado aos três momentos pedagógicos nos trabalhos de Delizoicov (1991; 2008), Delizoicov, Angotti e Pernambuco (2002), Auler (2003), Auler e Delizoicov (2006), Auler et al. (2009), Nascimento e Von Linsengen (2006), Santos (2008) e Carletto (2009; 2011). Os autores situam as possibilidades de aproximação entre ambos os referenciais teóricos, considerando os elementos comuns em suas matrizes teórico-filosóficas.

2.1.1 O Enfoque CTS

A partir do advento da globalização e do agravamento da crise ambiental, surge a necessidade de uma nova visão de educação, que atenda à demanda da preocupação mundial com o futuro do planeta.

As preocupações dos estudos CTS surgiram em meados da década de 70, no campo das ciências humanas, a partir das consequências geradas pela falta de avaliação da aplicação das tecnologias modernas, que passaram a gerar danos de grandes proporções à saúde física e psíquica de populações, ao ambiente natural e social. Nesta época, o mundo já se alarmava com os primeiros acidentes nucleares e envenenamentos farmacêuticos em massa, percebendo como os avanços tecnológicos poderiam consistir em riscos sociais. (IBARRA; OLIVÉ, 2003)

A renegociação entre a ciência e a sociedade, porém, consiste num problema complexo, com dimensões ético políticas, econômicas e acadêmicas. Segundo os autores (ibid), as relações entre a ciência, a tecnologia e a sociedade passaram a ser questionadas, especialmente quanto ao modelo linear de desenvolvimento, em que mais ciência possibilitaria mais tecnologia, conseqüentemente mais riqueza e, assim, mais bem-estar social. A partir da percepção dos danos potenciais das tecnologias, este modelo de desenvolvimento começou a ser reformulado. A ciência passou a abandonar seu lugar de neutralidade para ocupar um lugar ativo em importantes mudanças sociais.

Com esta perspectiva política, os estudos CTS fundamentam-se na desmistificação das relações entre os conceitos que compõem a sigla – ciência, tecnologia e sociedade – especialmente no que concerne ao espaço de investigação científica.

Os mitos a serem derrubados, ainda presentes na visão da comunidade científica e da sociedade, como um todo, são:

- a) mito do benefício infinito - mais ciência e mais tecnologia conduzirá certamente a mais benefícios sociais;
- b) mito da investigação sem limites – qualquer linha razoável de investigação sobre processos naturais é igualmente provável que produza benefício social;

- c) mito da prestação de contas – as relações arbitrárias estabelecidas entre os próprios investigadores para validação científica, como a reprodutibilidade dos resultados e o controle de qualidade dão conta das responsabilidades morais e intelectuais do sistema de P+D (pesquisa + desenvolvimento);
- d) mito da autoridade - a investigação científica proporciona uma base objetiva para resolver as disputas políticas;
- e) mito da fronteira sem fim – o novo conhecimento científico gerado é autônomo com respeito a suas consequências práticas na natureza e na sociedade. (IBARRA; OLIVÉ, 2003, p. 121)

Ao invés da práxis comum, que reproduz uma educação científica e tecnológica baseada em mitos, Lacey (2008) propõe que a educação científica tenha como base as seguintes premissas, para que a formação profissional contemple a construção de valores em prol do bem social:

- a) o estabelecimento do verdadeiro lugar da ciência na sociedade contemporânea, cuja prioridade seja o fator humano;
- b) o estudo das questões que influenciam a atividade científica, suas motivações e rumos assumidos, inclusive a composição das comunidades e instituições de pesquisa;
- c) o estudo da relação entre ciência e bem-estar humano e a avaliação de seu valor em relação a outros valores sociais significativos;
- d) a avaliação crítica sobre o modo como os fatores sociais podem, veladamente, influenciar equívocos no estabelecimento de juízos teóricos, na atividade científica;
- e) a capacidade de estabelecer juízo de valor para as possibilidades tecnológicas oferecidas pela ciência, considerando as alternativas viáveis para diferentes condições sociais;
- f) a capacidade de avaliar criticamente as visões concorrentes sobre os avanços tecnológicos.

Esta compreensão paradigmática sobre a ideologia, a natureza e as implicações do conhecimento científico é que poderá proporcionar a formação de cidadãos comprometidos com um desenvolvimento tecnológico e social ético.

No âmbito acadêmico, a postura CTS suscita da ação pedagógica uma constante análise dos efeitos sinérgicos da ciência e dos aparatos tecnológicos na sociedade – na cultura, na saúde, no ambiente natural. Tal postura a ser adotada pelo professor consiste numa ferramenta de análise em forma de valores éticos, com um olhar devidamente fundamentado sobre as relações CTS.

Destacam-se formas alternativas para a introdução dos estudos CTS no currículo, experiências já praticadas tanto no Brasil como no mundo. De acordo com Bazzo e Pereira (2009, p. 5) estas têm sido apresentadas sob três modos de abordagem, quais sejam:

a) enxertos CTS – mantém-se a estrutura disciplinar clássica e são enxertados temas específicos CTS nos conteúdos estudados rotineiramente; b) enxertos de disciplinas CTS no currículo – mantém-se a estrutura geral do currículo, porém abre-se espaço para a inclusão de uma nova disciplina CTS, com carga horária própria¹; c) currículo CTS – implanta-se um currículo onde todas as disciplinas tenham abordagens CTS.

Enquanto campo ou objeto de trabalho acadêmico, o enfoque CTS mostra urgência em ser adotado, em especial na formação profissional, tanto de discentes como dos próprios docentes. Como coadjuvante da proposta CTS, apresentam-se os pressupostos de Paulo Freire, cuja prática vem ao encontro da promoção das reflexões demandadas pelo estudo em tela.

2.1.2 Os pressupostos da pedagogia de Paulo Freire

Aqui, se apresentam de forma breve os conceitos fundamentais dos pressupostos freirianos, bem como sua adaptação por Delizoicov (1991; 2008), para a utilização em outras modalidades de ensino, além da alfabetização de adultos, modalidade original do trabalho de Paulo Freire.

Freire (1980; 1983; 1987) sustenta que o objeto a ser aprendido é parte da realidade que não é estática ou inquestionável, mas passível de mudança. Então, a aprendizagem do aluno, ao se dar de modo crítico, faz com que ele deixe de ser objeto passivo e passe a ser **construtor tanto da própria aprendizagem quanto do mundo em que vive**.

Um dos fundamentos freirianos, a investigação temática, é o que propicia o estabelecimento de temas geradores, em torno dos quais os conteúdos são trabalhados. A investigação temática consiste numa estratégia metodológica para o processo de **conscientização da realidade vivida**, realizada pela equipe interdisciplinar que trabalhará com a turma, em cinco etapas, num processo que inclui reuniões periódicas com os alunos.

Nestas, o **diálogo** consentido sobre a sua realidade dos alunos tem a função de levantar, junto com eles, informações acerca de sua situação real de vida, problematizando suas possibilidades de agir sobre esta realidade. Maior detalhamento dos passos para a

investigação temática se encontra no terceiro capítulo da obra *Pedagogia do Oprimido*, de Freire (1987).

Freire (ibid) coloca que a percepção da realidade, em si, não é suficiente para uma pedagogia transformadora. É preciso superar a percepção das próprias limitações em relação a essa realidade, vislumbrando possibilidades de ação sobre ela, ao que o autor denomina como o '**inédito viável**'. Para além da consciência do que se passa, em seus mais amplos aspectos, deve existir a consciência do que é possível fazer. Este é o maior fator motivacional inerente à pedagogia freiriana, no sentido de mobilizar a cognição dos alunos rumo à efetiva aprendizagem.

A realidade concreta, existencial, é denominada por Freire (1987) de realidade 'codificada', onde todos os seus elementos constitutivos estão em interação. Ao 'descodificar' a realidade', passa-se a estudar seus elementos constitutivos enquanto partes, que consistem nas diferentes áreas do conhecimento, a fim de que, ao retornar à realidade total, integrada — novamente codificada — esta possa ser mais bem compreendida e dominada.

A questão fundamental, neste caso, está em que, faltando aos homens uma compreensão crítica da totalidade em que estão, captando-a em pedaços nos quais não reconhecem a interação constituinte da mesma totalidade, não podem conhecê-la. E não o podem porque, para conhecê-la, seria necessário partir do ponto inverso. Isto é, lhes seria indispensável ter antes a visão totalizada do contexto para, em seguida, separarem ou isolarem os elementos ou as parcialidades do contexto, através de cuja cisão voltariam com mais clareza à totalidade analisada. (FREIRE, 1987, p. 55).

Segundo Freire (1987), a investigação junto com o aluno acerca da sua realidade será mais pedagógica quanto mais crítica. E será tanto mais crítica quanto mais focalizada numa compreensão da totalidade. Assim, o processo de ida e volta do todo às partes e das partes ao todo conduz à superação da abstração disciplinar com a percepção crítica do concreto, dando novo sentido à realidade existencial.

Sobre outro fundamento básico de sua pedagogia, a **problematização**, o autor (ibid) refere que investigar criticamente a realidade significa problematizá-la, ou seja, buscar, na existência concreta dos sujeitos, as incongruências que aparecem no tema a ser estudado. Diante da infinidade de contradições apresentadas pela realidade concreta, os sujeitos tendem a posicionar-se frente a ela de modo também contraditório. Enquanto uns se colocam a favor da manutenção das estruturas, outros se colocam numa posição questionadora.

É neste ponto que entra o papel problematizador do professor, que faça o aluno perceber que há limitações em seu mundo e também em seu modo de ver o mundo. Tal conscientização levará o aluno a sentir falta de conhecimentos (formais) que o instrumentalizem para lidar com esta realidade, nela intervindo.

Em face disto, Freire (1987) enfatiza, de modo especial, atividades que facilitam o processo de problematização da realidade. Recursos como a leitura e discussão de textos que propiciam o diálogo acerca da situação, atividades dramatizadas, que funcionam como a codificação da realidade, a qual é, num segundo momento, esmiuçada e discutida, são exemplos didáticos que preconiza.

Nesta categoria de atividade dramatizada, podem ser inseridas as dinâmicas de grupo, algumas das quais serão apresentadas na metodologia adotada para o presente trabalho. Antunes (1995) aborda as dinâmicas de grupo como ricas ferramentas para o ensino, as quais, por trabalharem com a sensibilização emocional, têm o potencial de despertar o educando para valores, raramente vivenciados nos conteúdos curriculares.

As vivências de situações grupais que simulam a realidade permitem que haja interação entre corpo, mente, cognição, afeto e cultura, mobilizando o sujeito por inteiro e propiciando-lhe uma percepção de si mesmo em sua complexidade.

Morin (2007) compartilha da visão de que se deve oferecer aos sujeitos oportunidades de perceberem a realidade em sua natureza complexa, afirmando que a apresentação dos conteúdos em disciplinas, ao contrário, nega a condição polissêmica do aluno, que é constituído pela interação, a um só tempo, de aspectos biológicos, psíquicos, sociais e histórico-culturais.

A prática freiriana é permeada pelo exercício da dialogicidade, outro fundamento metodológico. Para Freire (1987, p. 33), é o diálogo que dá lugar à palavra autêntica, para a qual deve ser dado espaço, no ato educativo. “Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão. [...] O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar.”

Com isso, entende-se que o espaço para a auto-expressão e a troca, a fim de que os sujeitos exponham suas concepções acerca dessa realidade, constitui ferramenta essencial para possibilitar a atribuição de significado aos conteúdos trabalhados.

Com a finalidade de poder ser aplicado em situações educacionais diferentes da alfabetização, mais especificamente no ensino de ciências, a pedagogia freiriana foi adaptada por Delizoicov (1991; 2008), sob a forma dos 'Três Momentos Pedagógicos'.

2.1.2.1 Os três momentos pedagógicos

Delizoicov (1991; 2008) formulou a adaptação dos fundamentos propostos por Freire ao ensino das ciências naturais, organizando-o sob três momentos pedagógicos: a problematização inicial, a organização do conhecimento e a aplicação do conhecimento. A ideia básica da utilização de seus pressupostos para o ensino das ciências é levar o aluno a questionar as finalidades e interferências do conhecimento científico na sociedade.

Os fundamentos, no entanto, permanecem os mesmos, no sentido de se buscar as rupturas necessárias ao sujeito, em relação aos conhecimentos que ele possui sobre a realidade. Tais rupturas, abalizadas pela relação dialógica professor-aluno, é que darão lugar à estruturação do novo conhecimento, o científico, de um modo significativo para o estudante.

Os três momentos pedagógicos formulados por Delizoicov (1991; 2008) são descritos a seguir:

- a) **Problematização inicial:** os alunos são desafiados acerca de situações levantadas, de seu dia-a-dia, que tenham a ver com os conteúdos a serem trabalhados. Aqui, o professor tem a função de coordenar e questionar posicionamentos, ao invés de responder ou dar explicações. Os conhecimentos apresentados pelos alunos acerca da realidade, provenientes do senso comum, passam a ser problematizados pelo professor, que indaga sobre seus limites e contradições. Esse processo deve ser dar numa relação de diálogo entre ele e os alunos. O ponto culminante dessa etapa é levar os alunos a sentirem necessidade de adquirir conhecimentos que melhor expliquem as situações-problema.
- b) **Organização do conhecimento:** nesse momento, os conhecimentos são sistematicamente estudados, sob a orientação do professor. Apresentam-se os conceitos e definições científicas, proporcionando oportunidades para os alunos compararem os novos conhecimentos com aqueles que traziam, a fim de melhor fundamentarem a compreensão daquelas situações problematizadas. Nesta etapa, são empregadas atividades variadas com os novos conhecimentos científicos, de modo a possibilitar aos alunos a sua compreensão.
- c) **Aplicação do conhecimento:** Visa abordar sistematicamente o conhecimento que vem sendo incorporado pelos alunos, no intuito de possibilitar-lhes a análise e a interpretação, tanto das situações problematizadas como de outras que possam ser compreendidas pelo mesmo conhecimento. As mais diversas atividades devem ser desenvolvidas, buscando a generalização da conceituação científica.

A meta é capacitar os alunos a empregar os conhecimentos científicos, de modo que haja constante e rotineira articulação dos mesmos com as situações reais.

Conforme ressalta o autor, no entanto,

o emprego, em sala de aula, dos três momentos pedagógicos assim caracterizados não pode ser compreendido como um modelo didático que faça efetivas as rupturas dos alunos, já que estas não dependem somente de abordagens didáticas em sala de aula. No entanto, a dinâmica de interações que pode ser planejada propicia a inclusão de elementos que podem potencializar desequilíbrios nas certezas dos alunos, desestabilizações de modelos explicativos e consciência de lacunas e necessidades cognoscitivas. (DELIZOICOV, 2008, p. 56-7, tradução da autora)

No presente estudo, a utilização dos referenciais freirianos aliados à perspectiva CTS é apresentada como proposta pedagógica para o ensino de Psicologia Organizacional ou de disciplinas correlatas, que tratam sobre o comportamento humano no trabalho, com vistas a uma visão mais crítica e ampliada acerca dos valores, atitudes e comportamentos inerentes à sustentabilidade.

3 ESTRUTURA DAS AULAS E AVALIAÇÃO

A implementação da proposta metodológica obedece ao referencial freiriano, contemplando os três momentos pedagógicos, delimitados por Delizoikov: a problematização inicial, a organização do conhecimento e a aplicação do conhecimento.

A sustentabilidade X problemas socioambientais decorrentes do desenvolvimento científico e tecnológico é abordada como tema central, em torno do qual os conteúdos de Psicologia Organizacional se desenvolvem. Durante as primeiras aulas, realiza-se um trabalho de sensibilização em relação ao tema, o que consiste numa adaptação da investigação temática proposta por Freire (1987).

Por entender-se que a realidade, em suas relações sistêmicas, precisa ser apresentada aos alunos de modo problematizado, busca-se sensibilizá-los para os problemas mais relevantes que ela apresenta. Os conteúdos, então, se estruturam a partir deste tema central, estabelecendo-se 'pontes' entre os efeitos dos valores e atitudes humanos que permeiam o desenvolvimento científico e tecnológico, tanto no nível micro (das organizações) como no nível macro (socioambiental).

No estudo que deu origem à presente proposta, o tema 'Percepção, do ementário da disciplina de Psicologia Organizacional, foi trabalhado ao mesmo tempo em que se explorava o tema central sustentabilidade X problemas socioambientais. Aproveitou-se para trabalhar a percepção enquanto visão sistêmica de mundo, incluindo as problemáticas socioambientais como realidade problematizada.

No entanto, pode-se adaptar a proposta, utilizando-se, por exemplo, o tema 'liderança', problematizando-se os valores e atitudes inerentes ao modelo econômico que 'lideram' o comportamento humano em sociedade. Neste caso, pode-se trabalhar o modo como se dá a participação coletiva nas decisões de impacto social X o modo como o autoritarismo do poder econômico se impõe nas decisões relativas ao desenvolvimento científico e tecnológico.

Ainda na fase exploratória, no primeiro contato com a turma, pode-se aplicar um questionário diagnóstico, antes mesmo de apresentar a disciplina à turma. Este tem o objetivo de avaliar a visão dos alunos acerca das repercussões do comportamento humano (valores e atitudes) nas organizações e no meio social maior; qual o nível de conhecimento e de crítica que eles apresentam sobre este tema. O fator competitividade empresarial tem ênfase especial nas questões, por se tratar de um valor/atitude central, para a proposta, e por ser de maior controvérsia.

Consiste em questões abertas a serem respondidas no início e ao final do semestre, com o objetivo de compor o rol de atividades que permitissem observar

mudanças, na visão dos alunos, como consequência do processo de aprendizagem. Exemplos de questões estão relacionadas abaixo:

- a) Que atitudes/comportamentos no trabalho podem contribuir para o sucesso empresarial? (Cite todas as atitudes/comportamentos que você lembrar) Justifique sua resposta.
- b) Estas mesmas atitudes/comportamentos dos trabalhadores podem influenciar positivamente na sociedade maior em que vivemos? Justifique sua resposta.
- c) Você considera que a competitividade é necessária às empresas? Justifique sua resposta.
- d) A competitividade no mundo do trabalho (entre empresas) tem alguma influência sobre o funcionamento da sociedade? Justifique sua resposta.
- e) A competitividade entre empresas tem repercussões positivas ou negativas na sociedade? Justifique sua resposta.
- f) De que modo os valores/atitudes cultivados dentro da empresa podem influenciar no tipo de inovação tecnológica, considerando seus efeitos na sociedade?

No desenvolvimento das aulas, ao invés de dar foco apenas às teorias que explicam a psicologia humana no trabalho, a abordagem da disciplina deve dar foco às consequências organizacionais dos valores e comportamentos adotados no trabalho, com vistas a problematizá-los em relação às suas repercussões macrossociais. Isto, no entanto, sem deixar de apresentar as teorias tradicionalmente estudadas em Psicologia Organizacional.

Mais do que preparar os alunos com o arcabouço teórico a respeito da psicologia das organizações, considera-se relevante trabalhar as próprias competências relacionais para atuar no mercado de trabalho, a partir das situações vivenciadas. Deste modo, a disciplina não se restringe a, apenas, mostrar como e por que as relações se dão, no mundo do trabalho, mas como podem se dar, para a construção de uma sociedade melhor.

Sempre se enfatiza aos alunos que devem estar preparados para a adoção de atitudes na direção de mudanças sociais. No entanto, também se enfatiza que existe a realidade das organizações atuais, com sua rigidez e competitividade, próprias do modelo econômico vigente e para o que, também, devem estar preparados.

O modelo de construção metodológica a seguir é proposto para uma carga horária de aproximadamente 34 horas aulas semanais, como utilizado no estudo que deu origem ao presente Guia.

No transcorrer do semestre, este é dividido em três grandes momentos pedagógicos, atribuindo-se maior peso a uma dos momentos num determinado período do semestre.

O primeiro momento pedagógico — ou de problematização inicial — tem maior ênfase no primeiro terço da carga horária do semestre; o segundo momento pedagógico — ou de organização do conhecimento — recebe maior destaque no período intermediário do semestre; o terceiro momento pedagógico — ou de aplicação do conhecimento — tem ênfase maior ao final do semestre letivo.

Apesar de terem pesos diferentes no transcurso do semestre, os três momentos pedagógicos também estruturam cada conteúdo específico (ou pequenos blocos de conteúdos). A alternância dos três momentos, de modo cíclico, permite retomar as problematizações iniciais do primeiro grande momento pedagógico da disciplina (problemas socioambientais e seus valores correspondentes) e contextualizá-las a cada novo conteúdo.

Assim, intercalam-se os diferentes momentos pedagógicos, provendo os alunos, gradativamente, com problematizações, conteúdos propriamente ditos e aplicações acerca dos conhecimentos.

À guisa de sugestão, a avaliação da disciplina pode incluir atividades como:

1. **Confecção de portfólio** – que pode ser realizada em duplas ou trios, durante as aulas, em horários estipulados para isso. Os alunos devem escrever sobre os conteúdos já trabalhados, sendo que os critérios para estes registros são livres. Podem ser incluídos relatórios de atividades, material teórico, compreensões acerca das questões discutidas, bem como complementos com materiais de pesquisa. Este material avaliativo pode ser recolhido em datas previamente determinadas, para avaliação parcial.
2. **Seminário**– ao final do semestre, os grupos podem apresentar os temas dos conteúdos, devendo realizar as interações deste conteúdo com o tema central ‘sustentabilidade X problemas socioambientais’.
3. Uma parte da nota da disciplina pode ser reservada às **participações nas atividades de aula**.
4. Outra parte da nota pode ser reservada à **autoavaliação** dos grupos de trabalho, tendo, cada elemento, nota individual.
5. Outros modos de avaliação poder ser empreendidos, a critério do professor.

O quadro 1 apresenta uma visão macro da metodologia sugerida, com a divisão do trabalho em três grandes momentos pedagógicos e seus macro-objetivos, utilizando o exemplo de uma carga horária total de 34 horas aulas no semestre. A descrição das atividades consta, com maior detalhamento, na seção 4.

<p style="text-align: center;">Momentos Pedagógicos</p> <p>Adaptação do Método Freire por Delizoicov (1991; 2008)</p> <p style="text-align: center;">Objetivos</p>	<p style="text-align: center;">Atividades</p>
<p>1º momento pedagógico: problematização inicial (10 primeiras aulas)</p> <p>Levar os alunos a:</p> <p>a) visualizar sistemicamente as relações do desenvolvimento tecnológico com os principais problemas socioambientais mundiais;</p> <p>b) compreender a influência dos processos de gestão sobre o desenvolvimento tecnológico;</p> <p>c) problematizar o papel da competitividade, no atual modelo de gestão, abordando seus diferentes tipos, bem como analisar as contradições entre os valores da competitividade predatória e os valores da colaboração;</p> <p>d) perceber que, em qualquer nível de atuação, o comportamento das pessoas está respaldado em valores construídos socialmente, e que tais valores, vivenciados no âmbito do trabalho, voltam a influenciar a sociedade.</p>	<p>Sensibilização para o tema central 'sustentabilidade X problemas socioambientais decorrentes do desenvolvimento científico e tecnológico' (em torno do qual todos os conteúdos da disciplina são trabalhados, posteriormente).</p> <p>Por entender-se que a macrorrealidade social, em suas relações sistêmicas, precisa ser apresentada aos alunos de modo problematizado, buscou-se sensibilizá-los para os problemas mais relevantes que ela apresenta. Esta sensibilização consistiu numa adaptação das três primeiras fases da investigação temática proposta por Freire (1987).</p> <p>Os temas mais abrangentes do ementário da disciplina, como Percepção, Personalidade, Equipes, Relações humanas e Liderança são introduzidos nesta etapa. Numa perspectiva de problematização, levantam-se as controvérsias existentes entre os valores e atitudes humanos (em nível micro e macro) e o desenvolvimento científico e tecnológico.</p> <p>De modo especial, a problematização inicial se faz valer do tema 'Percepção: desenvolvimento da visão sistêmica sobre os problemas do mundo'. O conteúdo 'Percepção' geralmente compõe o ementário oficial da disciplina; no entanto, o enfoque 'visão sistêmica' atribuído ao tema possibilita enriquecer a problematização dos demais conteúdos do ementário, ancorando grande parte das reflexões relacionadas aos objetivos da presente proposta.</p> <p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinâmica dos Quebra-Cabeças - problematização da competitividade no trabalho enquanto valor rejeitado no interior das organizações, mas impregnado em cada um, pela cultura. ➤ Filme "A história das coisas" – a dinâmica do sistema produtivo, a exploração predatória dos recursos naturais e a instauração dos valores do consumo. ➤ Texto-debate "Concepções dos professores de ciências brasileiros sobre a situação do mundo" – implicações sistêmicas entre os principais problemas que a humanidade enfrenta, decorrentes de valores não sustentáveis. Tais valores são vivenciados pela sociedade, mas rejeitados no ambiente organizacional. ➤ Estímulos visuais acerca dos grandes problemas socioambientais do planeta. ➤ Texto-debate: "A evolução da gestão de pessoas e da liderança nas organizações" – mudanças no modo de gestão acompanham as transformações sociais. ➤ Dinâmica das Cores – respeito às diferenças como ferramenta da nova liderança; transposição para o âmbito socioambiental macro: a não sustentabilidade da tendência social à homogeneização cultural e biológica. ➤ Dinâmica do Chefe – Tendência a utilizar o poder de modo arbitrário, sem uma visão holística sobre as necessidades do outro e do entorno social, como herança cultural do antigo paradigma. <p>Os enxertos CTS devem ter relevante inserção nesta etapa metodológica, quando se levantam as principais questões controversas, relacionando-se os conteúdos da disciplina com o tema central.</p> <p>Tais questões, que constam abaixo, devem decorrer das atividades de problematização realizadas neste primeiro momento pedagógico. São lançadas durante as atividades de problematização inicial e devem ser retomadas sistematicamente, no decorrer das aulas, incluindo o segundo e o terceiro</p>

	<p>momentos pedagógicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> — É realmente necessário que o mundo “cresça” no ritmo em que está crescendo? — Por que as pessoas consideram que o crescimento é algo desejável, se ele é insustentável? (diferença entre crescimento e desenvolvimento) — Por que a competitividade é, ao mesmo tempo, boa e ruim? — O que falta às pessoas da sociedade global, para que os padrões de crescimento/desenvolvimento/competitividade atendam às reais necessidades humanas? — De que modo o uso da ciência e da tecnologia pode influenciar negativamente a sociedade? E positivamente? — No que concerne à Psicologia Organizacional, como o comportamento humano no trabalho pode gerar resultados que venham ao encontro dos objetivos da sustentabilidade do planeta?
<p>2º momento pedagógico: organização do conhecimento (18 aulas)</p> <p>a) Prover os alunos com conceitos e definições científicas sobre Percepção, Liderança, Equipes, Motivação, Inteligência Emocional, Comunicação e Criatividade;</p> <p>b) Proporcionar oportunidades para os alunos compararem os novos conhecimentos com aqueles que traziam, a fim de melhor fundamentarem a sua compreensão das situações problematizadas na etapa anterior.</p>	<p>- Ênfase ao aspectos teóricos sobre os conteúdos do ementário, intercalados com atividades de revisão e fixação. Para isso, utilizam-se aulas expositivas, dinâmicas para fixação e a construção do portfólio.</p> <p>- Todos os conteúdos da disciplina se estruturam a partir do tema central, estabelecendo-se ‘pontes’ entre os efeitos sociais dos valores e atitudes que permeiam o desenvolvimento científico e tecnológico, tanto no nível micro (das organizações) como no nível macro (socioambiental).</p> <p>Carga horária dedicada a cada tema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 aulas para aspectos teóricos sobre Liderança e Equipes; • 4 aulas para aspectos teóricos sobre Motivação e Inteligência Emocional. • 4 aulas para atividades de revisão e fixação. • 4 aulas para aspectos teóricos sobre Comunicação e Criatividade. • 2 aulas para atividades de revisão e fixação. <p>Neste período do semestre, a organização do conhecimento (conteúdos formais) tem maior enfoque. Contudo, cada tema ou bloco de temas é estruturado pelos 3 momentos pedagógicos.</p>
<p>3º momento pedagógico: aplicação do conhecimento (4 aulas)</p> <p>a) A partir de atividades teóricas e práticas, possibilitar aos alunos a análise e a interpretação, tanto das situações</p>	<p>A carga horária especificamente destinada a esta etapa se concentra mais ao final do semestre, quando pode ser realizado o seminário final da disciplina, caracterizando-se especialmente por propiciar a aplicação dos conhecimentos, ocupando o espaço de 4 aulas.</p> <p>Porém, a prática da aplicação do conhecimento acaba por se valer também de algumas atividades da etapa anterior, de organização do conhecimento, conforme os primeiros conteúdos são apropriados pelos alunos. Tais atividades consistem especialmente nas dinâmicas e confecção de materiais escritos (em seu caráter de aplicação do conhecimento). Por isso, a carga horária utilizada destas atividades para a aplicação do conhecimento é mais difusa, não estando aqui descrita.</p>

<p>problematizadas como de outras que possam ser compreendidas pelo mesmo conhecimento;</p> <p>b) capacitar os alunos a empregar os conhecimentos científicos, buscando sua generalização da conceituação para a compreensão das situações da vida real.</p>	<p>A apresentação final de projetos integradores entre disciplinas são muito propícios à demonstração de aplicação do conhecimento, considerado atividade relevante para este tipo de abordagem.</p> <p>As últimas aulas podem ser utilizadas para a autoavaliação dos alunos e da disciplina, bem como para a reaplicação do questionário diagnóstico.</p>
--	---

Quadro 1 – Visão macro da metodologia proposta - os Três Momentos Pedagógicos no Ensino de Psicologia Organizacional
Fonte: Própria

4 ROTEIROS

As atividades aqui detalhadas referem-se especialmente ao 1º momento pedagógico ou de problematização, por conta da peculiaridade da proposta em questão, que tem seu diferencial nesta primeira etapa metodológica.

Já as atividades teóricas e de aplicação, referentes ao 2º e 3º momentos pedagógicos, serão menos detalhadas.

4.1 PRIMEIRO MOMENTO PEDAGÓGICO: PROBLEMATIZAÇÃO INICIAL

O primeiro momento pedagógico tem sua maior ênfase durante o espaço de tempo correspondente às dez primeiras aulas. Estas são destinadas à sensibilização em relação ao tema central, buscando-se, na realidade dos alunos, os comportamentos humanos que costumam gerar dificuldades no ambiente de trabalho e também no macroambiente social.

As indagações e observações sistemáticas durante as atividades devem levar os alunos a estabelecer equiparações entre os efeitos dos mesmos valores de base para o comportamento humano nos dois níveis de ambiente.

Problemáticas ambientais relevantes, como as catástrofes e os conflitos sociais decorrentes do desenvolvimento científico e tecnológico devem ser exploradas em termos de quais valores humanos estão na base dos comportamentos que as geram. Na mesma linha, a partir das vivências reais dos alunos, exploram-se os problemas no nível das organizações empresariais, questionando-se os valores e atitudes que dão origem aos conflitos interpessoais e demais resultados organizacionais negativos.

Ao serem apresentadas aos alunos, a priori, as situações reais no seu todo, para só então, passar a estudar as questões relativas ao comportamento humano dentro das organizações, com seus respectivos valores subjacentes, procede-se de acordo com o que preconiza Freire (1987, p. 55):

[...] lhes seria indispensável ter antes a visão totalizada do contexto para, em seguida, separarem ou isolarem os elementos ou as parcialidades do contexto, através de cuja cisão voltariam com mais clareza à totalidade analisada.

A problematização inicial pode se fazer valer especialmente do tema 'Percepção: desenvolvimento da visão sistêmica sobre os problemas do mundo', sendo este o primeiro tema do conteúdo, a ser trabalhado. O tema Percepção, em geral, faz parte do ementário

oficial da disciplina, no entanto, a extensão 'desenvolvimento da visão sistêmica'¹ sobre os problemas do mundo' deve ser o foco eleito para abordar o tema. O enfoque 'visão sistêmica' possibilita enriquecer a problematização dos demais conteúdos do ementário, ancorando grande parte das reflexões relacionadas aos objetivos da proposta metodológica.

Assim, a problematização inicial, em especial com a exploração do tema 'Percepção', deve ter por objetivos, levar os alunos a:

- e) visualizar sistemicamente as relações do desenvolvimento tecnológico com os principais problemas socioambientais mundiais;
- f) compreender a influência dos processos de gestão sobre o desenvolvimento tecnológico;
- g) problematizar o papel da competitividade, no atual modelo de gestão, abordando seus diferentes tipos, bem como analisar as contradições entre os valores da competitividade predatória e os valores da colaboração;
- h) perceber que, em qualquer nível de atuação, o comportamento das pessoas está respaldado em valores construídos socialmente, e que tais valores, vivenciados no âmbito do trabalho, retornam a influenciar a sociedade.

Cada atividade correspondente ao primeiro momento pedagógico, ou de problematização, é descrita a seguir, sendo que seus respectivos objetivos específicos ajudam a compor os objetivos gerais desta etapa do trabalho.

¹ A visão ou pensamento sistêmico vê o todo como indissociável, de modo que o estudo das partes, em separado, não permite o conhecimento do funcionamento de todo o organismo. O pensamento sistêmico é interdisciplinar e considera a complexidade dos fenômenos em suas relações sinérgicas de causa e efeito. (CAPRA, 2007)

Atividade 1

Dinâmica dos quebra-cabeças

Duração: aproximadamente 20 minutos

Objetivos: 1) contextualizar o comportamento humano no trabalho como objeto de estudo da Psicologia Organizacional; 2) evidenciar a importância da visão sistêmica para o sucesso organizacional; 3) explorar a emergência de comportamentos competitivos e/ou colaborativos, por serem temas centrais frente às atuais demandas do mundo produtivo; 4) demonstrar que se vivenciam comportamentos e valores contraditórios, influenciados pela cultura; 5) problematizar a influência da cultura ao nível das organizações de trabalho e, vive-versa, com suas respectivas repercussões sociais.

Conteúdos: trabalho em equipe; competitividade X colaboração; visão sistêmica.

Materiais utilizados: 3 quebra-cabeças de aproximadamente 30 peças, com motivos (figuras) similares e o verso das peças de cada quebra-cabeças com cor ou estampa diferente.

Desenvolvimento da atividade: esta dinâmica deve ser aplicada já na primeira aula, após as atividades iniciais de aplicação do questionário diagnóstico, apresentação da disciplina e contrato pedagógico.

A aplicação da dinâmica consiste em solicitar aos grupos (mínimo 3 grupos) que montem um quebra-cabeça com as peças que estejam no envelope, entregue a cada um, com a seguinte consigna: “Como equipes de uma mesma empresa, cada grupo deve montar o quebra-cabeça, o mais rápido possível”. A aplicação possibilita a ocorrência das seguintes situações: 1) que os grupos percebam tardiamente que as peças estão misturadas, nos envelopes; 2) que os participantes tomem a iniciativa de trocar peças com as demais equipes, negociando qual equipe fica com qual figura; 3) que as equipes que vão terminando colaborem (ou não) com as equipes que ainda não concluíram a montagem.

Nesta atividade, costuma ocorrer disputa entre as equipes, mesmo que esta mensagem não tenha sido passada verbalmente. Em decorrência, costuma haver falta de colaboração das equipes que terminaram com as que ainda não concluíram, apesar da instrução para que todos ‘montem o mais rápido possível’ (o que obviamente necessitaria da colaboração das demais).

Discussão: Após a montagem de todos os quebra-cabeças, discutir em grande grupo: 1) o que os participantes perceberam durante a dinâmica (comportamentos,

fenômenos); 2) chamar a atenção para os comportamentos e fenômenos ocorridos, problematizando-se a tendência cultural de se competir; 3) abordar a importância da atitude de colaboração para o trabalho em equipe, ressaltando-se que esta é uma das competências mais almejadas, atualmente, pelo mercado de trabalho; 5) enfatizar a importância de ver a empresa como um todo (a visão sistêmica no âmbito da organização), em que os setores devem colaborar entre si para os resultados finais, os quais devem ser encarados como méritos de todos.

O questionamento sobre por que agir com competição, ao invés de colaboração, tem o objetivo de tornar explícito um possível conflito: ora, se dentro das empresas a competitividade é mal vista, por que o comportamento competitivo se manifesta tão claramente numa dinâmica que simula um trabalho em equipes?

Atividade 2

Filme 'A história das coisas' - o aspecto não sustentável do modelo econômico

Duração do filme: 21 minutos. **Tempo para discussão:** 30 minutos ou o tempo que se fizer necessário.

Objetivo: introduzir o tema central 'sustentabilidade X problemas socioambientais', mostrando os seguintes fatores acerca do sistema produtivo que move o mundo:

Conteúdos:

- sistema de produção em crise, por se tratar de um sistema linear em um planeta finito, pela extração devastadora dos recursos naturais;
- interações entre economia, ambiente, sociedades, culturas;
- o papel dos governos e corporações, neste sistema, e a pouca valorização do ser humano;
- instauração do consumismo como modo de vida. O processo produtivo de tecnologias e seu gasto de energia, poluição, agregação de toxinas na fabricação de produtos;
- a exteriorização dos custos de produção, mediante a exploração de pessoas com baixos salários e condições insalubres de trabalho, bem como com a exploração de áreas não utilizadas por países pobres;
- desalojamento de milhares de pessoas para ocupação de áreas para a produção e a crescente migração das indústrias para áreas ainda não exploradas;
- obsolescência planejada dos produtos: 99% do que se consome é descartável em menos de 6 meses;
- obsolescência perceptiva: a troca de produtos por novos, quando aqueles ainda teriam utilidade, é resultado da atuação da mídia na subjetividade das pessoas, em que é considerado importante apenas quem tem poder de consumo;
- apesar da possibilidade de consumo estar aumentando, o nível de felicidade das pessoas tem declinado, devido ao aumento da carga de trabalho para aumentar o poder de consumo. Sobra pouco tempo para o que realmente importa: família, amigos, tempo livre;
- o pouco tempo livre é utilizado para assistir televisão e fazer compras, alimentando o sistema;

- liberação de ‘supertóxicos’ pela incineração do lixo, que é gerado em grande volume;
- erro da crença na reciclagem como solução;
- parte boa da crise: surgimento de alternativas para intervenções no sistema, como novos métodos de produção, tecnologias limpas, ONGs, movimentos globais pela sustentabilidade;
- uma nova escola de pensamento alimenta as esperanças, sendo exemplos: Química Verde, Zero Resíduos, Produção em Ciclo Fechado, Energia Renovável, Economias Locais Vivas.

Materiais utilizados: filme ‘A história das coisas’ (LEONARD, 2006) via internet ou em DVD; data-show ou TV; computador ou aparelho de DVD

Desenvolvimento da atividade: após a apresentação do conceito formal de ‘percepção’, explicar que lhe será dado o foco ‘uma visão sistêmica sobre os problemas do mundo’, em vista deste tipo de percepção consistir, hoje, em importante demanda mundial para a formação profissional.

Realizar uma breve contextualização dos conteúdos de Psicologia Organizacional em relação a este tema, devido à influência que os comportamentos humanos, no mundo do trabalho, devem ter na sociedade: os processos modernos de gestão visam à sustentabilidade da empresa que, por sua vez, devem visar à sustentabilidade do planeta. Então, convidar a turma a assistir ao filme.

Após a exibição do filme, sugere-se perguntar aos alunos se as situações ali apresentadas são identificadas em suas vidas e quais delas se mostram mais críticas, no seu dia-a-dia, significando, para eles problemas reais. Assim, reforça-se o debate sobre o tema proposto, com as discussões sobre o vídeo.

Aproveitar para explorar as concepções da turma sobre as repercussões do desenvolvimento tecnológico na sociedade, introduzindo-se a influência dos processos de gestão. Enfatizar o fato de que se vivencia um período histórico de mudança de paradigmas para um modo mais sustentável de vida, ‘onda’ que tem pressionado o mundo empresarial a se adequar.

Dentro do contexto de discussão, dar início às **questões controversas**, que devem passar a fazer parte dos debates da disciplina, durante todo o semestre. Propõe-se as seguintes questões:

- É realmente necessário que o mundo ‘cresça’, no ritmo em que está crescendo?

- Por que as pessoas consideram que o crescimento é algo desejável, se ele é insustentável? (diferenciação entre crescimento e desenvolvimento)
- Por que a competitividade é, ao mesmo tempo, boa e ruim?
- O que falta às pessoas da sociedade global, para que os padrões de crescimento/desenvolvimento/competitividade atendam às reais necessidades humanas?
- De que modo o uso da ciência e da tecnologia pode influenciar negativamente a sociedade? E positivamente?
- No que concerne à Psicologia Organizacional, como o comportamento humano no trabalho pode gerar resultados que venham ao encontro dos objetivos da sustentabilidade do planeta?

Obs.: A discussão sobre o filme propicia abordar as consequências pessoais e sociais dos diferentes tipos de competitividade. Neste momento, cabe citar a pesquisa realizada por Hibbard e Buhrmester (2008) sobre a competitividade para superar o outro e a competitividade para a autossuperação.

Durante a discussão, retomar as respostas dos alunos ao questionário diagnóstico inicial, a fim de contextualizar as respostas dadas com os problemas socioambientais apresentados pelo filme. Retomar as reflexões levantadas no desenvolvimento da dinâmica dos Quebra-cabeças, na qual a competitividade foi assunto central.

Atividade 3

Texto ‘As concepções dos professores brasileiros sobre a situação do mundo’ – trabalhado sob a forma de dinâmica de grupo

Duração da dinâmica: aproximadamente 90 minutos (incluindo a leitura do texto)

Objetivo: informar e promover reflexões sobre os problemas do mundo e suas causas.

Conteúdos: a problemática da explosão demográfica; as distorções do senso comum em relação ao binômio crescimento X desenvolvimento; os valores que motivam o comportamento humano em sociedade. O texto reforça as informações trazidas pelo filme ‘A história das coisas’, propiciando informações sobre as causas da degradação do planeta e oferecendo subsídios a reflexões sobre o tema central, no que tange aos efeitos de tais problemas sobre a vida de cada um.

Materiais utilizados: um texto fotocopiado para cada aluno: 'As concepções dos professores brasileiros sobre a situação do mundo'; folha de papel e caneta para cada grupo; quadro negro e giz. O texto encontra-se na sequência:

AS CONCEPÇÕES DOS PROFESSORES BRASILEIROS SOBRE A SITUAÇÃO DO MUNDO²	
Resumo e tradução: Cintia Azevedo Gonçalves	
	Daniel Gil-Pérez Amparo Vilches Mónica Edwards Maria Lúcia V. S. Abib
Introdução: o desafio de preservar o planeta	
<p>Até a segunda metade do século XX, o mundo parecia imenso, praticamente sem limites e os efeitos das atividades humanas ficavam localmente compartimentados (Fien, 1995). Mas essas fronteiras começaram a diluir-se durante as últimas décadas e muitos problemas adquiriram um caráter global que converteu "a situação do mundo" em objeto de preocupação. Isso levou à criação de instituições internacionais como o <i>Worldwatch Institute</i>, cujas análises proporcionam, ano após ano, uma visão bastante sombria, mas, infelizmente, bem documentada, da situação do nosso planeta (Brown et al., 1984-2001).</p> <p>A situação é tão séria que na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, apelou-se para uma ação decisiva por parte</p>	

² Versão resumida e traduzida do artigo:

GIL-PÉREZ, D. et al. Las concepciones de los profesores brasileños sobre la situación del mundo. *Investigações em ensino de Ciências*, v. 5, n.3, 2000. Disponível em: [HTTP://www.if.ufrgs.br/public/ensino/vol5/n3/13incide.htm](http://www.if.ufrgs.br/public/ensino/vol5/n3/13incide.htm). Acesso em: nov. 2009.

dos educadores para que os cidadãos adquiram uma percepção correta de qual é essa situação e possam participar na tomada de decisões fundamentadas (Nações Unidas, 1992). [...]

Como denuncia Orr (1995), "continuamos educando os jovens, em geral, como se não houvesse uma emergência planetária". [...] a maioria dos trabalhos sobre educação ambiental "concentram-se exclusivamente em questões locais, sem abordar a globalidade" (Gonzalez e Alba, 1994). Definitivamente, ainda está faltando uma correta "percepção coletiva do estado do mundo" (Deléage e Hemery 1998).

Igualmente grave é o reducionismo que tem limitado a atenção da educação ambiental aos sistemas naturais, exclusivamente, ignorando as estreitas relações existentes hoje entre ambiente físico e fatores sociais, culturais, políticos e econômicos (Fien, 1995; García, 1999).

[...] Uma séria dificuldade para que os professores executem esta tarefa reside em que nossas próprias percepções "espontâneas" sobre o estado do mundo são, em geral, fragmentárias e superficiais, e incorrem na mesma grave falta de compreensão da situação do planeta que se detecta na generalidade dos cidadãos, incluída a maioria dos "líderes nacionais e internacionais nos campos da política, dos negócios ou da ciência" (Mayer, 1995).

1. Uma visão global dos problemas que afetam a nossa sobrevivência

Se quisermos compreender corretamente, para poder atuar de maneira efetiva, quais são os problemas que ameaçam a vida no planeta, parece claro que não basta se referir a alguns aspectos ambientais concretos e que se precisa uma visão global que mostre as estreitas relações causais entre os diferentes problemas.

Por isso, temos realizado um esforço de globalização para mostrar a vinculação dos problemas e sair do reducionismo causal que costuma afetar o estudo dos problemas científicos (Viennot Kaminski e 1991) e, mais ainda, cabe a devida seriedade, quando se trata de problemáticas complexas como as que estamos lidando, com graves implicações éticas. [...]

Faz-se necessário, a este respeito, distinguir entre crescimento e desenvolvimento. Como afirma Daly (1997), "o crescimento é o aumento quantitativo da escala física; desenvolvimento, a melhoria qualitativa ou o desdobrar de potencialidades [...] Dado que a economia humana é um subsistema de um ecossistema global que não cresce, embora se desenvolva, está claro que o crescimento da economia não é sustentável em um período longo de tempo."

Vamos usar essa definição da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que tem atraído um amplo consenso, mesmo que o consenso seja, por vezes, puramente verbal e alguns cheguem a confundir o desenvolvimento sustentável com crescimento sustentado. (Luffiego e Rabadán, 2000). Começa-se, assim, a analisar criticamente o uso deste conceito (Almenara, Bono e García 1998, García, 1999; Luffiego; Rabadán, 2000) e a utilizar outras expressões como "construção de uma sociedade sustentável" (Roodman, 1999). [...]

Mas, o que supõe um desenvolvimento realmente sustentável? [...] Não basta, na verdade, denunciar, como habitualmente é feito, a poluição ambiental e suas sequelas, ou o esgotamento dos recursos naturais, nem tampouco referir-se ao desenvolvimento socioeconômico, guiado por interesses de curto prazo, que está em sua base (Comissão Mundial do Meio Ambiente e do Desenvolvimento, 1988; Ramonet, 1997; Folch, 1998; Brown et al., 1998; 1999). Tudo isto está intimamente relacionado a dois fenômenos básicos, ao que é preciso também pôr fim:

Em primeiro lugar, o hiperconsumo depredador das sociedades desenvolvidas ... e dos grupos poderosos de qualquer sociedade. Um consumo que segue crescendo como se as capacidades da terra fossem infinitas (Daly, 1997; Brown; Mitchell, 1998; Folch, 1998; Garcia, 1999). Um consumo exacerbado não pode ser vivido, em larga escala, como algo positivo: "A gratificação imediata é viciante, mas já é incapaz de ocultar seus efeitos de frustração duradoura, sua incapacidade para aumentar a satisfação. A cultura do "mais é melhor" se sustenta em sua própria inércia e na extrema dificuldade para escapar dela, mas ela tem mais de condenação do que de promessa" (Almenar; Bono; Garcia, 1998).

Em segundo lugar, a explosão demográfica em um planeta de recursos limitados. Dada a frequente resistência em aceitar que o crescimento demográfico representa hoje um grave problema,

convém proporcionar alguns dados acerca do mesmo que permitam avaliar seu papel no atual crescimento insustentável (Comissão Mundial do Meio Ambiente e do Desenvolvimento, 1988; Ehrlich e Ehrlich 1994, Brown e Mitchell, 1998; 1998 Folch)

- Desde meados do século XX nasceram mais seres humanos que em toda a história da humanidade e, como observado por Folch (1998), "em breve haverá tanta gente viva como mortos ao longo de toda a história: a metade de todos os seres humanos que terão existido estarão vivos".

- Embora tenha havido um decréscimo na taxa de crescimento populacional, esta continua aumentando cerca de 80 milhões a cada ano, pelo que duplicará de novo em poucas décadas.

- Conforme explicado por especialistas em sustentabilidade, no quadro do chamado Fórum do Rio, a população atual precisaria dos recursos de três Terras para alcançar um padrão de vida semelhante ao dos países desenvolvidos.

Dados como os anteriores levaram Ehrlich e Ehrlich (1994) a afirmar categoricamente: "Não há dúvida de que a explosão populacional vai acabar muito em breve. O que não sabemos é se o fim se produzirá de forma benévola, por um declínio nas taxas de natalidade, ou tragicamente, através de um aumento nas taxas de mortalidade."

E acrescentaram: "O problema demográfico é o problema mais grave que a humanidade enfrenta, dada a enorme diferença de tempo que transcorre entre o início de um programa adequado e o início do decréscimo da população."

No entanto, ilustra-se "a baixa incidência de valores relativos à sustentabilidade ambiental nas percepções sociais da população [...] com o fato de que uma maioria percebe como um problema a baixa taxa de natalidade europeia, ao invés de como um fato positivo." (Almenar, Bono e Garcia, 1998).

[...] No mesmo sentido se pronuncia a Comissão Mundial do Meio Ambiente e do Desenvolvimento (1988): "a redução das taxas de crescimento atual é absolutamente necessária para alcançar o desenvolvimento sustentável".

O hiperconsumo das sociedades desenvolvidas e a explosão demográfica desenham um quadro de fortes desequilíbrios, com bilhões de seres humanos que podem apenas sobreviver nos países "em desenvolvimento" e a marginalização de amplos setores do "primeiro mundo"... enquanto um quinto da humanidade oferece seu modelo de consumo excessivo (Folch, 1998). Numerosas análises estão chamando a atenção para as graves consequências que estão tendo, e terão cada vez mais, os atuais desequilíbrios (Gonzalez e Alba, 1994). Basta recordar as palavras do diretor da UNESCO (Mayor Zaragoza, 1997): "18% da humanidade possui 80% da riqueza e isso não pode se dar. Esta situação resultará em grandes revoluções, em emigrações massivas e em ocupação de espaços pela força."

No mesmo sentido, afirma Folch (1998), "A miséria - injusta e conflitiva - conduz inevitavelmente a explorações cada vez mais insensatas, em uma tentativa desesperada de pagar interesses, amortizar capitais e de obter algum mínimo benefício. Esta pobreza exasperante não pode gerar mais que insatisfação e animosidade, ódio e espírito de vingança." Na verdade, esses grandes desequilíbrios entre os diferentes grupos humanos, com a imposição de interesses e valores particulares, se traduzem em todo tipos de conflitos (Delors et al., 1996; Maaluf, 1999; Renner, 1999).

O consumo excessivo e a explosão demográfica constituem, em definitivo, dois fatos que determinam um quadro de desequilíbrios insustentáveis entre os diferentes grupos humanos, gerador de conflitos que impedem o progresso de muitas regiões e em uma permanente fuga para adiante em forma de um crescimento agressivo com o meio e, em particular, com os seres vivos. Enquanto continua a explosão demográfica e o hiperconsumo dos países desenvolvidos, explica Rubert de Ventós (1997), caminhamos diretamente para o desastre: "a extrema pobreza conduz à desertificação <haitiana>, sem dúvida. Mas a extrema riqueza conduz igualmente, embora por outros caminhos, ao desmatamento <canadense>. A primeira não pode esperar a reposição da madeira: a necessidade de cozinhar em uma economia paupérrima que acaba sacrificando seu próprio habitat e paisagem. A segunda, a canadense, não lhe pertence propriamente esta paisagem: suas operadoras são multinacionais que não vivem nem viverão no entorno da desolação que deixam atrás de si."

No mesmo sentido expressou Jacques Ives Cousteau (1997), pouco antes de sua morte: "os seres humanos têm feito, provavelmente, mais dano à Terra no século XX que em toda a história." E acrescenta: "O dano foi causado por dois motivos: o crescimento demográfico progressivo combinado com os abusos da economia" (ou, dito de outra forma, com os abusos consumistas do mundo desenvolvido).

Chamamos a atenção para a expressão de Cousteau "os abusos da economia" e sobre o fato de que em nosso gráfico se faz referência a um "desenvolvimento socioeconômico agressivo com o meio ...". Por que não denunciar diretamente, como é habitual, o desenvolvimento "científico-tecnológico? Em nossa opinião (Gil, 1998; Gil et al., 1998), a tendência a descarregar sobre a ciência e a tecnologia a responsabilidade da situação atual de crescente deterioração, não deixa de ser uma nova simplificação maniqueísta, na qual é fácil cair. Não podemos ignorar o fato de que são os cientistas que estudam os problemas que a humanidade enfrenta hoje, alertando sobre os riscos e apontando soluções. Claro, não só os cientistas nem todos os cientistas. Tampouco ignoramos que são também cientistas - junto com economistas, empresários ... e, não esqueçamos, milhares de trabalhadores - quem têm produzido, por exemplo, os compostos que estão destruindo a camada de ozônio. As críticas e os apelos à responsabilidade têm de se estender a todos, incluindo os "simples" consumidores dos produtos nocivos. Reafirmamos, portanto, a expressão "desenvolvimento socioeconômico" com um claro predomínio do "econômico", entendido como a busca do benefício particular a curto prazo - no que diz respeito à responsabilidade do desenvolvimento agressivo com o meio físico e cultural.

Na verdade, não devemos esquecer outro aspecto importante da degradação da vida que nos afeta muito particularmente: a perda da diversidade cultural. Esta negligência, na maioria das vezes, é um exemplo das abordagens reducionistas que têm caracterizado a educação ambiental (Gonzalez e Alba de 1994; Fien 1995, Tilbury 1995, García, 1999). No campo da educação (Delors *et al*, 1996) e da reflexão sobre os problemas de conflitos interétnicos e interculturais (Maaluf 1999), se tem insistido na gravidade da destruição da diversidade cultural, resultando em uma "uniformidade estéril de culturas, paisagens e estilos de vida" (Naredo, 1997). [...]

"Nem monotonia ecológica, nem limpeza étnica: soberanamente diversos." (Folch, 1998). No mesmo sentido, Maaluf (1999) pergunta: "Por que deveríamos nos preocupar menos com a diversidade de culturas humanas do que com a diversidade de espécies animais ou vegetais?".

Não se trata, contudo, de diagnosticar os problemas para saber o que deve ser interrompido; isso poderia nos fazer cair num discurso deprimente e ineficaz de "o futuro será sempre pior". Como observado por Folch (1998), "Nossa intransferível existência pessoal cotidiana não será melhor se aumentarem nossas angústias. Não nos salvará o sofrimento [...], mas a lucidez e a eficácia criadora".

2. Que medidas positivas podem-se adotar?

As várias medidas que costumam propor-se podem ser agrupadas basicamente em três grupos:

- Medidas de desenvolvimento tecnológico.
- Medidas educativas para a transformação de atitudes e comportamentos.
- As medidas políticas (legislativas, judiciais, etc.) nos vários níveis (local, regional...) e em particular, medidas de integração ou globalização planetária.

Desenvolvimento da atividade: Solicitar leitura individual do texto (que pode ser lido anteriormente, em casa), sublinhando pontos relevantes do mesmo. Inicia-se a dinâmica de grupo, similar à Dinâmica do Triálogo, proposta por Antunes (1995, p. 63). Esta dinâmica pode ser substituída por outra que vise reforçar ou promover o debate sobre os conteúdos

de um texto, para o que o autor citado (ibid) propõe alternativas. Os passos da atividade são os que seguem:

1. Após a leitura do texto, dividir a turma em grupos de até cinco pessoas (grupo A, B, C, D,...).
2. Cada grupo deverá formular três perguntas relevantes e/ou controversas, relativas ao texto. Destas, uma será escolhida pelo próprio grupo para desafiar outro grupo.
3. O professor deve sortear um grupo, que faz a pergunta a outro grupo, também sorteado (não pode repetir uma pergunta já feita).
4. Caso a pergunta seja pertinente, de acordo com a avaliação do professor, o grupo que a elaborou ganha pontos.
5. Se a resposta for correta, o grupo que respondeu ganha pontos.
6. A marcação dos pontos é realizada no quadro, pelo professor, conforme abaixo:

Equipe	Pontos Resp.	Total
	Pontos Perg.	
A		
B		
C		
D		
E		

Quadro 2- Quadro de pontuação das equipes

Fonte: Própria

Ao final, procede-se ao debate sobre o conteúdo do texto, inserindo-se as questões controversas levantadas durante a atividade 3 (filme 'A história das coisas').

Atividade 4

Estimulação visual acerca dos problemas socioambientais que assolam o planeta

Duração: 45 minutos

Objetivos: Reforçar a sensibilização dos sujeitos em relação às principais problemáticas socioambientais, utilizando linguagem diversificada.

Conteúdos: a cultura do hiperconsumo, o crescimento agressivo com o meio, a contaminação ambiental, a explosão demográfica mundial, a urbanização crescente e desordenada, a destruição da diversidade cultural e biológica, os interesses particulares sobre os coletivos, as desigualdades sociais, antigos e recentes desastres decorrentes do mau uso de tecnologias.

Materiais utilizados: Apresentação em *Power Point*, *data-show*, computador.

Desenvolvimento da atividade: retomar os conteúdos que se têm tratado nas últimas aulas, a partir de uma sequência de slides com imagens referentes aos problemas socioambientais que assolam o planeta. As questões controversas introduzidas nas aulas anteriores devem ser retomadas em diálogos com a turma. Devem-se privilegiar imagens da atualidade, especialmente polêmicas em relação ao uso da ciência e da tecnologia.

A seguir, mostram-se alguns exemplos de imagens acerca dos mencionados problemas.



Fotografia 1 - Explosão demográfica
Fonte: Heisenberg85 (2012)



Fotografia 2 - Urbanização crescente e desordenada
Fonte: Suljo (2012)



Fotografia 3 - Hiperconsumo depredador
Fonte: Redação Amazônia.org.br (2012)



Fotografia 4 - Hiperconsumo depredador
Fonte: Edgeloire (2012)



Fotografia 5 - Vigência de valores como a gratificação imediata, o consumismo e o individualismo, gerando as desigualdades sociais.
Fonte: Ginasanders (2012)



Fotografia 6 - Imposição de interesses particulares sobre os coletivos
Fonte: Multilisks (2012)



Fotografia 7 - Há necessidade de se distinguir crescimento de desenvolvimento
Fonte: Dantas (s/d)



Figura 1 – Perda da diversidade cultural e biológica: estéril uniformidade de culturas, paisagens e modos de vida.
Fonte: Freud (2012)



Fotografia 8 – Crianças de Chernobyl.
Acidente nuclear de 1986
Fonte: Fusco (2012)



Fotografia 9 – Desastre nuclear do Japão em 2011
Fonte: WSCOM (2011)

Neste ponto do trabalho, inicia-se a construção do portfólio, em que as duplas ou trios passam a registrar, aula a aula, os conteúdos trabalhados, o que aprenderam, quais reflexões podem ser feitas. Maiores detalhes sobre a confecção do portfólio se encontram na seção 4.2, que fala sobre o segundo momento pedagógico ou de organização do conhecimento.

Atividade 5

Texto 'Evolução da gestão de pessoas e da liderança nas organizações'

Duração: 45 minutos

Objetivos: a) situar os alunos frente à evolução histórica da gestão de pessoas; b) mostrar que a atribuição de importância ao ser humano, no mundo produtivo, foi crescendo junto com as transformações da sociedade; c) chamar a atenção para o papel da liderança e das equipes de trabalho, nos diferentes modelos; d) observar que, apesar das novas tendências para a gestão de pessoas, ainda vigoram modelos baseados nos antigos conceitos de liderança e de trabalho em equipe.

Conteúdos: O texto serve de base para a contextualização histórica dos conteúdos, possibilitando levantar a seguinte questão: 'quais as principais mudanças ocorridas no comportamento das lideranças e dos trabalhadores, desde a revolução industrial até agora?'

As problematizações referentes ao texto são no sentido de vincular a evolução dos processos de gestão às mudanças sociais, no decorrer da história. Seus elementos podem ser constantemente retomados durante as aulas, servindo como base para discussões paulatinas, quando da introdução de cada novo conteúdo.

Materiais utilizados: Uma cópia do texto 'Evolução da gestão de pessoas e da liderança nas organizações' para cada aluno. O texto encontra-se na sequência:

EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES³

O que é uma organização

"A organização é um sistema concebido, estruturado e acionado para atingir determinados objetivos. Utiliza insumos produtivos (pessoas, recursos financeiros, recursos materiais e de informação) para, através do processo de transformação pertinente à natureza de suas atividades, produzir resultados previsíveis (bens e serviços).

Os objetivos das organizações variam de acordo com sua missão, podendo ter fins lucrativos ou não. As organizações existem praticamente desde os primórdios da humanidade, pois, como se sabe, o homem é um ser social e, como tal, tende a organizar-se para atender suas necessidades e

³ Texto montado por Cintia Azevedo Gonçalves, com fragmentos do livro: TASHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. P.S.: Os títulos não fazem parte do texto original.

satisfações pessoais. O sentido de organização não é um privilégio dos seres humanos, estando presente na maioria das espécies.

Um dos fatores que influenciam as organizações é a previsibilidade, que lhes permite preparar-se para eventos que ainda não aconteceram. [...] No entanto, cada vez mais as organizações se deparam com situações inusitadas que, pela forma como se apresentam, terminam por lhes causar sérios prejuízos, quando não o encerramento de suas atividades.

[...]

Cabe, pois, às organizações analisar os acontecimentos que influenciaram e ainda influenciam os seus negócios e, a partir daí, vislumbrar os cenários possíveis, decidindo como devem atuar no futuro.” (p. 40-41)

Breve histórico dos paradigmas organizacionais e o atual cenário da gestão de pessoas

“Uma mudança fundamental, em escala mundial, está ocorrendo no meio ambiente e no contexto interno das organizações. Esta mudança está provocando a renovação do modelo de gestão, principalmente na gestão de pessoas, devido à necessidade de sobrevivência no ambiente em que tais organizações atuam. Segundo *The Economist*, nada mudou mais em 10 séculos de vida humana do que o mundo do trabalho. A maioria das atividades praticadas atualmente não existia há 250 anos.

O exemplo maior é o declínio das atividades da agricultura, onde uma só pessoa, trabalhando com os recursos de tratores, colheitadeiras e outros equipamentos de mecanização da lavoura faz o trabalho que antigamente era realizado por 20 a 50 pessoas. Outras atividades tornaram-se mecanizadas de modo mais rápido e abrangente. Entretanto, a mecanização não constitui a maior mudança, nem foi um avanço como a máquina de escrever ou o *chip* de silício. A maior mudança repousa no fato de ter sido criado um mundo do trabalho a partir do surgimento da fábrica, no século XVIII e, com ela, uma grande massa de empregos remunerados.

Nos dias de hoje, em pleno século XXI, novas e significativas mudanças ocorrem. Até o final da década de 1970, prevalecia nas empresas o modelo organizacional vertical e compartimentado, onde as várias áreas vivenciavam “seu negócio” e se comunicavam através dos canais formais de hierarquia. Com isso, sua integração ficava comprometida e o nível de responsabilidade dos gerentes, reduzido aos limites dos seus setores.

Já nos anos 1990, com o advento da estruturação das organizações por processos e com a competitividade sendo mandatária na era da globalização, eliminaram-se as barreiras internas e os gerentes foram obrigados a assumir papéis de “donos” do negócio.

Os gerentes tiveram seu perfil ajustado a uma nova realidade e a *gestão dos recursos humanos* que estivesse sob sua responsabilidade passou a fazer parte de sua rotina de trabalho.

Com isso, sua capacitação passou a incluir disciplinas voltadas para a área do comportamento, condição fundamental para que pudessem se comunicar melhor com os subordinados, compreendendo melhor seus problemas pessoais. É como se entende, hoje, *gestão com pessoas*.

[...]

Diante dos novos cenários que se desenham a cada crise internacional e em face das tendências de mudanças na relação capital x trabalho, cabem algumas reflexões sobre como a gestão de pessoas será afetada.

[...]

No contexto do século XXI, como será a economia? Quais serão as novas regras do comércio internacional? O que acontecerá aos negócios com o advento do comércio eletrônico? No novo mundo virtual, quais serão as regras de relacionamento entre a organização, suas empresas fornecedoras e clientes? E no contexto interno das organizações, quais serão os reflexos de tais mudanças no comportamento das pessoas? [...] que tipos de gestão e de trabalhadores?

[...]

Durante muito tempo, considerou-se o elemento humano um recurso comparável aos de material e finanças. Foi um erro!

Entendemos que as pessoas que trabalham nas organizações são muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização. Se, por um lado, são rotuladas como empregados por força da legislação trabalhista, por outro, são efetivos colaboradores que atuam nos diferentes níveis do processo decisório. A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial”. (p. 11-12)

Perspectivas para a nova gestão

“Um dos grandes problemas com que se defrontam as organizações é que a visão que a maioria tem delas mesmas é extremamente segmentada, setorizada, ou atomística. Isso leva a conflitos e divergências operacionais que minimizam o resultado dos esforços. A organização deve, pois, buscar uma visão sistêmica, global, abrangente e holística, que possibilite visualizar as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as inter-relações entre recursos captados e valores obtidos pela organização.

A adoção do enfoque sistêmico permite à organização analisar o meio ambiente e definir o cenário provável, de longo prazo, a partir do qual se estabelecem os objetivos institucionais e as respectivas estratégias para atingi-los.”(p. 55)

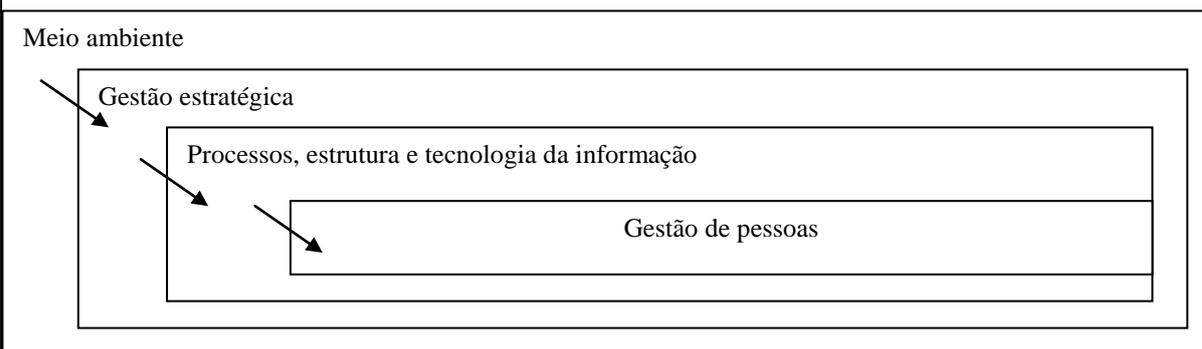


Figura 1: Enfoque sistêmico na organização

Fonte: Tashizawa, Ferreira e Fortuna, 2006.

“O modelo de gestão da organização tenderá a pautar-se por valores [...], enfatizando-se o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuos. A organização assimilará conceitos como sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, ampla delegação no processo de tomada de decisões, múltiplos fluxos de comunicação em todas as direções com base nas tecnologias da informação, recursos humanos de múltiplas habilidades cumprindo tarefas variáveis, autodefinidas e quase sempre autocontroladas. Tais conceitos inovadores substituirão os atuais, como a especialização funcional única, a linha de comando e a comunicação vertical de cima para baixo, as costumeiras sanções contra erros e a definição detalhada das tarefas individuais. Esse novo contexto exigirá um gestão de pessoas que leve em conta a existência, na organização, de um acervo intelectual constituído pelas experiências – know-how – acumuladas pelos trabalhadores. [...] Com essa maior valorização do conhecimento, a gestão de pessoas deve criar um clima organizacional propício, promovendo educação continuada e programas de incentivo para retenção do acervo intelectual (a saída de uma pessoa da organização provoca a perda de conhecimento e, portanto, de valor e de resultado econômico em potencial para a organização).

[...]

A tendência é reduzir a hierarquia através das novas tecnologias da informação, adotando-se uma configuração organizacional dinâmica e *ao redor*, sob a forma de rede plana, ágil e flexível de unidades organizacionais.” (p. 25)

“No que se refere a *pessoas e talentos*, há que levar em conta certas novidades como autocontrole, auto-avaliação e constante capacitação interna num ambiente onde os postos de trabalho estão em permanente redefinição com pessoas generalistas [...] tendo como valores centrais capital humano, competência, motivação, criatividade, trabalho em grupo, adaptabilidade a mudanças e alto grau de compromisso.” (p. 26)

Características do novo líder

“Quanto à liderança, preveem-se mudanças no atual quadro de comando centralizado e controle vertical, onde o chefe é a autoridade suprema que decide de forma independente e se dedica aos jogos de poder, cultivando imagem distante e desvinculada de seu pessoal. Tal figura será substituída por colaboradores tidos como agregadores de valor e como elementos centrais para o contínuo processo de inovação na organização empresarial. O desenvolvimento das pessoas passará

a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório. O novo líder surge como visionário, integrador, agente de mudanças, motivador, facilitador, comunicador, capacitador e desenvolvedor de pessoal, além de guardião dos valores centrais da organização.” (p. 26)

Tecnologias da informação e a gestão de pessoas

“Assim como a nova organização, o sistema de informação nesse novo contexto é aberto e opera em rede.

[...]

Nas últimas décadas ocorreram quatro mudanças fundamentais, algumas ainda em curso, no que se refere à forma de aplicação da computação nas organizações. Primeiramente deu-se a passagem da computação pessoal para a computação em grupo. Os computadores pessoais penetraram em praticamente todas as áreas e níveis das organizações. No entanto, seu impacto dificilmente pode ser descrito como estratégico, uma vez que o PC isolado não funcionava da mesma maneira que as pessoas, em termos de intercomunicação, especialmente dentro de um grupo de trabalho. A computação em grupos de trabalho veio dar suporte direto a todas as categorias de pessoas no contexto organizacional. Quando bem concebidos e implementados, os sistemas para grupos de trabalho podem se tornar o ponto focal para a reconfiguração dos processos e das posições funcionais da organização.

A segunda mudança caracteriza-se pela passagem de sistemas ilhados para sistemas de informação integrados. Tradicionalmente, a tecnologia da informação era utilizada para apoiar o controle dos recursos: ativos físicos, recursos financeiros e recursos humanos. Isso fez surgir sistemas isolados por toda a organização. Com a evolução dos padrões da tecnologia da informação foi possível ascender a um patamar em que a arquitetura da organização como um todo é viável, em vez de continuar-se acrescentando unidades isoladas à medida que elas se tornavam necessárias.

Na terceira mudança, a organização passará da computação interna à interorganizacional. Ou seja, os sistemas de informação estão ampliando o alcance externo ao ligar a organização aos seus fornecedores e clientes.

[...]

A quarta mudança, que afetará de forma intensa todas as organizações empresariais, diz respeito a uma nova era, a da economia digital, em que o capital humano se tornará mais importante do que o capital tradicional. Nessa economia baseada mais no cérebro do que nos recursos físicos e materiais [...] as organizações passam a ter como principal ativo o *capital humano*, intelectual ou do conhecimento, em vez do tradicional ativo patrimonial das demonstrações financeiras – balanços. Esse novo contexto exige das organizações maior ênfase na gestão do conhecimento, e não apenas na administração de dados ou de informações. Exige igualmente maior esclarecimento sobre a nova geração, a geração *internet* ou da era *digital*, com uma nova cultura, valores e um novo perfil psicológico.” (p. 68-71)

[...]

Desenvolvimento da atividade: Organizar a leitura (individual ou em grupos) e a discussão do texto com o grande grupo.

Atividade 6

Dinâmica das cores

Duração: 90 minutos

Objetivos: Introduzir, de modo problematizado, os temas Personalidade, Equipes e Liderança, utilizando as experiências vivenciadas na atividade para remontar às próprias experiências dos alunos no ambiente empresarial (trabalho/estágio). Como objetivos específicos, a atividade intenta levar os alunos a perceberem que: a) as pessoas apresentam diferentes modos de atuação, no trabalho, devido às suas diferentes personalidades; b) existe uma tendência a rejeitar as diferenças; c) todos os modos de atuação apresentam fortalezas e fragilidades; d) aceitar as diferenças e aprender com elas complementa nossas competências, contribuindo para o desenvolvimento da liderança; e) o respeito ao outro deve ser um valor universal; f) a aceitação das diferenças, desde o nível micro, organizacional, propicia o desenvolvimento do valor universal de aceitação das diversidades — uma das questões polêmicas do tema sustentabilidade.

Conteúdos: A Dinâmica das Cores consiste em caracterizar os três grandes estilos de atuação no trabalho, de acordo com a cor⁴. Permite trabalhar de modo integrado os conteúdos Personalidade, Equipes e Liderança.

Materiais utilizados: um rolo de papel crepom azul, um amarelo e um vermelho; três cartolinas ou papel *craft*; seis pincéis atômicos; diversos pedaços de papel azul, vermelho e amarelo e uma caixinha de papelão ou bandeja para acomodá-los.

Desenvolvimento da atividade: A professora começa, explicando: “As pessoas, no trabalho, possuem estilos de atuação diferentes. Esta dinâmica, então, trata sobre os três grandes estilos que costumam caracterizar as pessoas. Vou mostrar cada cor e descrever, muito resumidamente, como funciona cada uma delas enquanto ‘estilo de atuação’. Cada um de vocês deverá se identificar com o principal estilo que domina seu comportamento, no trabalho. Ninguém funciona somente como o estilo vermelho, ou somente como o azul, ou somente como o amarelo. Temos um pouco de cada cor ou estilo em nosso comportamento. No entanto, geralmente uma cor ou estilo predomina. Vocês deverão escolher o que mais se assemelha ao seu comportamento no trabalho.”

⁴ Esta dinâmica encontra respaldo teórico em Seagal e Horne (1998).

A professora mostra os papéis das respectivas cores, descrevendo-as da seguinte maneira:

“O tipo vermelho é mais do fazer, da ação. Enquanto ele não vê o trabalho pronto, não sossega. Nem sempre pensa antes de fazer, mas gosta de agir.”

“O tipo azul é mais do pensar antes, do planejar. Ele só começa a fazer quando tem certeza. Ele é detalhista.”

“O tipo amarelo gosta de trabalhar em equipe, preocupa-se com as pessoas antes de tudo, sabe ouvir, compreender. Só consegue sentir-se confortável quando todos estão bem.”

Passa, então, uma caixa com vários pequenos pedaços de papel nas cores azul, amarelo e vermelho, para que os alunos peguem a cor com a qual se identificaram.

As ‘cores’ reúnem-se em grupos. Cada grupo recebe uma cartolina ou pedaço de papel *craft* e pincéis atômicos. Após diálogo entre os participantes, cada grupo passa a descrever, no cartaz, os prós e os contras de se adotar os comportamentos daquele estilo, no trabalho. Podem-se dar aproximadamente 12 minutos para esta etapa.

Os grupos costumam conseguir realizar a tarefa dos cartazes sozinhos, por dedução acerca dos prós e contras de cada estilo, necessitando-se, em geral, poucas intervenções. No entanto, cabe percorrer os grupos para oferecer auxílio e pequenas correções, se necessário.

Seguem-se as apresentações de cada grupo à turma, já disposta em círculo. As apresentações são reforçadas pela professora a qual, após, apresenta em data-show slides sobre cada estilo de atuação, de acordo com as cores, a fim de reforçar, confirmar e complementar o trabalho dos grupos. Segue o texto dos slides:

- Vermelho ou Físico - Ativo, é mais do fazer, gosta de resultados em curto prazo, é passional, impulsivo, durão, sincero (nem sempre suficientemente polido), tem iniciativa, gosta de estar no comando, maior agressividade (aguerrido), inicia, exige, disciplina, independente, geralmente é o que “carrega o piano”.
- Amarelo ou Emocional - Amistoso, conciliador, afetivo, valoriza relacionamentos, recebe atritos, auxilia, é compreensivo, sabe ouvir e considerar a opinião do outro, gosta do trabalho em equipe, apoia, harmoniza, alivia tensão, valoriza amizades, “calor” humano, baixa agressividade.
- Azul ou Mental - Lógico, não considera o afeto, move-se pela razão, busca informações para um bom planejamento, detalhista, argumenta, define, esclarece, critica, testa. Sua meta é a precisão.

Obs.: As designações que acompanham os nomes das cores (Físico, Emocional e Mental) devem ser comentadas apenas neste momento final, a fim de que o nome formal de cada estilo não interfira nas identificações dos alunos com os estilos, no início da dinâmica (quando devem ser designados apenas pelas cores). O material utilizado nos slides se encontra na apostila da disciplina (Apêndice A).

Após o entendimento da turma sobre cada estilo, pede-se que cada grupo fale apenas sobre os 'contras' de se trabalhar com as demais cores. O azul e o amarelo falam do vermelho; o vermelho e o amarelo falam do azul; o azul e o vermelho falam do amarelo. A cor da qual está sendo falado não deve se pronunciar neste momento, com justificativas ou ficar na defensiva, devendo apenas escutar. Esta etapa da dinâmica é muito rica, permitindo cada estilo se colocar no lugar dos demais em relação aos seus desagradados em trabalhar consigo.

Passa-se, então, às reflexões sobre o tipo de 'lente' com que enxergamos os colegas que possuem estilo diferente (também no apêndice). Pode-se enxergá-los com as 'lentes do bem', em que as diferenças são vistas com admiração, como oportunidades de aprendizado, bem como, pode-se enxergar os colegas com as 'lentes do mal', em que as diferenças causam desconforto e atritos.

Esta dinâmica costuma ter uma ótima aceitação pelos participantes, devido ao autoconhecimento que proporciona. Confere uma nova visão acerca das diferenças que, antes, incomodavam e agora podem ser entendidas como oportunidade de agregar competências. Ainda, o potencial de propiciar maior respeito, entre os membros da equipe, consiste num fator motivador para o trato com o tema.

A perspectiva de transpor os valores e atitudes debatidos, na dinâmica, para a realidade macrossocial, é um diferencial proposto pelo presente trabalho. Neste sentido, podem-se retomar as questões trazidas pelo texto sobre os problemas do mundo e pelo filme 'A história das coisas', que se referem ao respeito à diversidade cultural e biológica como critério para a sustentabilidade.

Compara-se a tendência de achar que 'o meu jeito é o melhor' com o modo como a sociedade age, em que cada um pensa apenas em si mesmo em detrimento da coletividade (valor do egoísmo). Destaca-se que as empresas, hoje, querem reverter este espírito em seu interior, mas, normalmente, não agem assim frente ao contexto externo, onde prepondera a competitividade predatória, o espírito do 'ganha-perde' ao invés do 'ganha-ganha'.

Pode-se, por exemplo, abordar a segregação racial e socioeconômica, em que os valores individualistas estão na base do que é bom e do que é bonito. Podem-se apontar as repercussões do desenvolvimento tecnológico que tenha estes mesmos valores, questionando-se os alunos sobre onde percebem tecnologias como homegeneizadoras das

diferenças culturais ou, ao contrário, tecnologias que promovam o reconhecimento positivo das diferentes culturas.

Deve-se ressaltar a importância da diversidade para a sustentabilidade, devido à natureza diversa das matérias primas para a produção, evitando-se o esgotamento de um mesmo recurso natural. Este é um problema presente na homogeneização de culturas, imposta pela globalização de tecnologias, decorrente da busca por ampliação de mercado.

Mostra-se que, no entanto, têm surgido comportamentos empresariais que têm utilizado as diferenças a seu favor, trazendo-se exemplos de parcerias na direção da sustentabilidade socioambiental, bem como de desenvolvimento de produtos que contemplem a diversidade dos consumidores.

Atividade 7

Dinâmica do chefe

Duração: 20 minutos

Objetivos: a) demonstrar a tendência que se tem ao abuso de poder, quando da total liberdade de ação para delegar atribuições ao outro; b) observar a falta de visão sistêmica no desempenhar um cargo de liderança, quando não se contextualizam as tarefas às necessidades do contexto geral; c) proporcionar subsídios para a reflexão sobre os efeitos da herança histórica dos valores e atitudes relacionados a cargos de autoridade e poder; d) generalizar a reflexão desta percepção para todos os âmbitos de atuação social, ou seja, os efeitos dos mesmos valores, em nível micro e na sociedade global, como as necessidades individuais X coletivas, o egoísmo X necessidades do outro.

Conteúdos: Liderança (estereótipos do papel do chefe, tendência ao abuso de poder) visão sistêmica das necessidades do trabalho e das necessidades do outro, enquanto colaborador.

Materiais utilizados: papeleta e caneta para cada participante, material necessário para o assunto que será apresentado pelo professor, enquanto transcorre a dinâmica.

Desenvolvimento da atividade: Cada aluno, no papel de 'chefe', atribuirá, na papeleta, a um colega 'subordinado' a tarefa que quiser (faz-se sorteio de nomes). O colega deverá executar a tarefa que lhe foi atribuída durante 5 minutos, ininterruptamente, enquanto a professora explica um conteúdo (pode ser complementado algum conteúdo tratado em aula ou ser exibido um fragmento de filme relativo aos conteúdos como, por exemplo, Tempos Modernos⁵).

Nesta dinâmica, as tarefas atribuídas pelos colegas, aos demais, tendem a ser bizarras (até mesmo engraçadas), inúteis e desconfortáveis. Após interromper-se a explicação, pela professora, esta passa a questionar o que a turma entendeu sobre o conteúdo. Costuma ocorrer que poucos lembram o que foi apresentado, em vista de que não conseguem prestar atenção, por estarem desempenhando as tarefas delegadas pelos colegas.

Questiona-se, então, por que foram delegadas tantas tarefas incompatíveis com a necessidade dos participantes ficarem atentos ao conteúdo, uma vez que lhes foi avisado,

⁵ CHAPLIN, Charles. Tempos Modernos (filme, 4:10 min). Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=XFXg7nEa7vQ>>. Acesso em: 01 mar. 2011.

antecipadamente, que isto seria necessário. Explica-se que esta situação simbólica não necessariamente reflete seu comportamento real enquanto chefes, no entanto, ela possibilita a emergência de valores e atitudes culturalmente arraigados ao estereótipo de 'chefe'. Assim, passam-se às reflexões acerca dos objetivos da dinâmica.

4.2 SEGUNDO MOMENTO PEDAGÓGICO: ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Num período que pode ocupar aproximadamente dezoito aulas (de uma carga horária de 34 horas), atribui-se peso à exploração formal dos conteúdos do ementário. O objetivo desta etapa é trazer aos alunos – e propor que busquem – informações teóricas organizadas acerca dos temas e também propor que as busquem, propiciando a sua familiarização com parte selecionada do arcabouço teórico técnico da disciplina.

Assim, o segundo momento pedagógico é composto por atividades variadas com ênfase na apresentação dos conteúdos formais e atividades de organização destes conhecimentos, como aulas expositivas, dinâmicas de grupo com este fim, leituras, e a construção de materiais escritos como, por exemplo, um portfólio com os conteúdos.

Nesta etapa, deve-se disponibilizar aos alunos material de apoio (apostila, textos, filmes) especificamente sobre o conteúdo a tratar. (A apostila utilizada no trabalho que deu origem a este Guia se encontra no Apêndice A).

Antes de iniciar cada novo conteúdo formal, as problematizações e os temas controversos anteriormente levantados são retomados com a finalidade de fazer ligações dos conteúdos teóricos com aquelas problemáticas. Neste momento, os alunos já portam uma base de subsídios para poder contextualizar cada conteúdo dentro da problemática em questão: o comportamento humano no trabalho e suas possíveis repercussões socioambientais, em nível macro.

Referências sobre os conteúdos formais de Psicologia Organizacional que podem ser utilizadas: Seagal; Horne (1998); Drucker (1999; 2000); Moscovici (2002); Wind e Main (2002); Chiavenato (2004; 2005); Tashizawa, Ferreira e Fortuna (2006), dentre outras, conforme o projeto de cada curso.

Sempre que possível, a fim de que os conteúdos não sejam fragmentados, buscar estabelecer ligações entre eles (Percepção, Liderança, Motivação, Inteligência Emocional, Equipes, Comunicação, Criatividade), bem como com o tema central sustentabilidade X problemas socioambientais.

Apesar de que nesta fase do semestre há maior ênfase aos conteúdos formais, cada novo conteúdo inserido deve ser estruturado pelos três momentos pedagógicos, conforme exemplo que consta no Apêndice B, que mostra como se desenvolveu o trabalho com o tema Liderança.

Sugerem-se, abaixo, as questões que podem introduzir o trabalho com os conteúdos formais de cada tema, como pequenos momentos de problematização inicial, a fim de estabelecer as ligações da teoria com as questões levantadas no primeiro grande momento pedagógico da disciplina:

- Sobre o tema **Liderança**: “Como o trabalho da liderança, dentro das organizações, pode influenciar o mundo lá fora? Que tipo de atuação a liderança pode ter para que os resultados da organização reflitam positivamente na sociedade?”

Trabalhar os conteúdos formais sobre liderança, como o conceito, os tipos de líder, a evolução histórica da liderança, o novo líder.

As reflexões levantadas junto com os conteúdos formais sobre o novo líder no atual contexto socioambiental se referem ao seu papel enquanto estimulador dos valores que permeiam o ambiente de trabalho, os quais têm repercussões socioambientais importantes: a atenção voltada ao ser humano é tão importante dentro quanto fora da organização, assim como a colaboração em equipe, o incentivo à aceitação das diferenças, a proatividade, a fluência da comunicação para o favorecimento dos processos criativos, visando a inovação tecnológica socialmente responsável.

- Ao se introduzir os conteúdos sobre **Motivação**, pode-se lançar a seguinte questão inicial: “Qual a relação que pode ter um trabalho motivado, na empresa, com os problemas que acontecem na sociedade? Será que uma coisa interfere na outra?”

Sugere-se trabalhar sobre a teoria das cinco categorias de necessidades básicas, de Abraham Maslow, complementada com a teoria de Frederick Herzberg, o qual demonstrou quais, daquelas necessidades, são fatores realmente motivacionais no trabalho.

Deste modo, pode-se ressaltar a importância da motivação para o sucesso do trabalho, tanto em termos de resultados organizacionais, como no que tange à saúde psíquica do trabalhador. Este enfoque permite abordar os fatores externos que estimulam a motivação, resultantes das possibilidades ofertadas pela empresa, especialmente quanto ao estilo de liderança oferecido; também se abordam os fatores internos ou de automotivação, como padrões de pensamento, atitudes e estratégias para o alcance de metas.

As reflexões relativas a este conteúdo são: o fator motivador intrínseco ao trabalho refletido, participado, desalienado em relação às necessidades sociais, especialmente quanto ao desenvolvimento tecnológico crítico e humanizado. Assinala-se que um trabalho motivado não é aquele que tem seu fim em si mesmo, ou no salário, mas o que atende à necessidade de autorrealização do trabalhador, e isto inclui o satisfazer-se pelo sentido social do seu trabalho. Visão esta que, no entanto, deve ser sempre apontada pela liderança aos seus colaboradores.

Como sugestão para reforçar alguns conteúdos sobre o Motivação, podem ser apresentadas atividades em linguagem diversificada como, por exemplo, o filme ‘Motivado X Bola Murcha’ (GOLDRI, s/d).

- Quanto ao tema **Inteligência Emocional**, pode-se inicialmente questionar: Será que as emoções das pessoas interferem no seu trabalho? Interferem na competência profissional? Interferem na produtividade da organização? As repercussões das emoções no trabalho podem afetar, de algum modo, a sociedade?

O tema é abordado como parte das inteligências múltiplas, enquanto aspecto indispensável ao sucesso profissional. O enfoque é dado à função desta inteligência para o equilíbrio da vida psíquica, ao oferecer ferramentas para conciliar razão e emoção no desempenho do trabalho em equipe, na manutenção da motivação e no exercício da liderança.

Podem ser trabalhadas técnicas de desenvolvimento da Inteligência Emocional, como a adoção da postura proativa necessária à resolução de problemas, assumindo o papel de 'causa', ou seja, de protagonista da própria vida, ao invés de assumir o papel de 'efeito', passivo diante de eventos externos.

As breves reflexões sobre o tema, em relação à problemática socioambiental, são no sentido de que a inteligência emocional permite, ao líder e aos colaboradores, um trabalho articulado, protagonizado, desde o nível individual até o macrossocial, rumo à melhoria da qualidade de vida.

A esta altura do trabalho, pode ser aplicada a dinâmica do Elenco Especial, descrita no Apêndice B (p. 84), cujo propósito é cada participante oferecer *feedback* positivo ao colega. A dinâmica permite analisar os efeitos do *feedback* positivo na motivação, no convívio em equipe, no desenvolvimento da inteligência emocional, como desafio à comunicação assertiva, como ferramenta da liderança e, conseqüentemente, como fator que propicia um trabalho colaborativo mais eficaz.

- Na sequência, o tema **Equipes** pode ser introduzido com a seguinte indagação inicial: "onde se pode perceber, no modo como se dá o trabalho em equipe, os mesmos valores que influenciam a sustentabilidade do planeta? Ou, ao contrário, os mesmos valores que influenciam a não sustentabilidade do planeta?"

No conteúdo formal sobre o tema Equipes, pode-se apresentar o conceito de Equipe e os critérios para que a mesma mantenha elevado desempenho. Apresentam-se os sinais de equipes disfuncionais e algumas estratégias para resolução de conflitos.

A principal questão controversa relativa ao tema Equipes (também levantada, nesta etapa, de maneira breve) remonta à contradição do lema empresarial 'colaborar para competir'. A ênfase é dada ao fato de que a riqueza do processo criativo grupal, permitido pela vivência do valor da colaboração em detrimento da competitividade interpessoal, deve ser direcionada à qualidade de vida social. As conseqüências sociais possíveis, decorrentes

da qualidade do trabalho organizacional, são diferentes numa situação competitiva, mas cuja equipe é consciente de sua responsabilidade social ou cuja equipe não é consciente desta responsabilidade.

- Quando da introdução do tema **Comunicação**, as questões iniciais lançadas são: “A comunicação, dentro da empresa, pode gerar problemas nos resultados do trabalho desta empresa? Será que o modo como as pessoas se comunicam influencia o modo como elas trabalham? Será que o resultado do trabalho da empresa, para a sociedade, pode ter alguma influência do tipo de comunicação que existe lá dentro?”

Os conteúdos formais sobre o tema Comunicação são abordados em relação à sua importância como ferramenta básica para os relacionamentos humanos, que permite o exercício eficaz da liderança e do trabalho em equipe. São trabalhados os canais pelos quais a comunicação se efetiva, ressaltando-se sua natureza redundante; o conceito e a relevância do fenômeno *rapport*; os fatores que interferem na comunicação, como a omissão, a distorção e a generalização; os estilos de comunicação – agressiva, passiva, passivo-agressiva e assertiva; os critérios para o *feedback* efetivo.

- O tema **Criatividade** pode ser precedido da questão inicial: “Será que a criatividade dentro das empresas é um fator importante, num mundo de tantas mudanças como o nosso? O que as pessoas criam, dentro das empresas, tem influência na sociedade?”

Aborda-se o conceito de Criatividade, assinalando sua importância para a resolução de problemas organizacionais e para a inovação tecnológica. É enfatizada a relevância da criatividade coletiva, para o sucesso da organização e, ainda, os fatores organizacionais e humanos que propiciam o desenvolvimento da criatividade.

A reflexão acerca do tema relaciona-se às repercussões socioambientais do desenvolvimento tecnológico, como fruto das inovações geradas no seio das organizações produtivas, trazendo a questão da responsabilidade social como um valor central a ser cultivado.

- PORTFÓLIO

A construção do portfólio com os conteúdos formais deve se dar progressivamente, durante o segundo momento pedagógico, conforme a abordagem de cada novo conteúdo, com a função principal de reforçar a aprendizagem. O portfólio também se configura num material avaliativo, cujas recolhidas para a correção são marcadas com pelo menos uma semana de antecedência, dividindo-se, para isso, os conteúdos em três partes.

A primeira parte a ser recolhida para correção tem, como conteúdo, o tema Percepção: desenvolvimento da visão sistêmica acerca dos problemas do mundo; a segunda parte do portfólio é sobre o tema Liderança; a terceira parte é composta pelos demais temas: Motivação, Inteligência Emocional, Equipe, Comunicação e Criatividade.

O tempo médio destinado à confecção do portfólio em sala de aula, durante algumas aulas, pode ser de 15 minutos. Contudo, parte do tempo utilizado nesta atividade deve ser extraclasse.

Um exemplo de portfólio construído pelos alunos se encontra no Anexo B da dissertação que acompanha este Guia Didático.

- **APOSTILA COM OS CONTEÚDOS TEÓRICOS**

As partes da apostila com os conteúdos teóricos são disponibilizadas aos alunos gradativamente, na medida em que (e após) vão sendo corrigidas as respectivas partes do portfólio, elaboradas por eles. A apostila consiste num material de apoio sobre os conteúdos estudados. (conforme Apêndice A)

4.3 TERCEIRO MOMENTO PEDAGÓGICO: APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO

A aplicação do conhecimento se dá em momentos diversos e ciclicamente, durante o semestre, mas tem maior enfoque ao final do período, com as atividades avaliativas.

No decorrer do semestre, as próprias dinâmicas de grupo e os textos-debate propiciam apresentar aos alunos a realidade codificada, a fim de que, ao descodificá-la, eles possam perceber a aplicação dos conhecimentos teóricos e comportamentais aprendidos.

Já as atividades avaliativas, como o portfólio, o seminário e o projeto integrador, em seus aspectos onde a aplicação do conhecimento tem maior centralidade, permitem que os alunos se reportem à aplicação futura dos conhecimentos, na vida real.

5 CONCLUSÃO

Independentemente de a aplicação didática aqui proposta ser seguida à risca, importa compreender o objetivo de um ensino problematizado em relação às questões CTS. Trata-se de uma alternativa a ser implementada, porém outros caminhos e abordagens, certamente, são possíveis à consecução do mesmo objetivo.

A superação das limitações impostas pela visão fragmentada e acrítica de mundo pressupõe a necessidade do professor assumir um papel ativo frente à desalienação. O enfoque CTS demanda pelo treino do pensamento complexo, que possibilite relacionar as várias esferas que compõem o contexto socioambiental, oferecendo subsídios para o trabalho com diferentes disciplinas.

No caso da disciplina de Psicologia Organizacional, isto implica em buscar as causas históricas e as consequências dos valores e comportamentos inerentes ao funcionamento das organizações, os quais se configuram em tecnologias de processos que servem a determinados fins. A proposta desenvolvida a partir da articulação do enfoque CTS com os pressupostos de Freire, por meio dos três momentos pedagógicos, se mostra profícua para a problematização desses valores.

O trabalho com atividades que proporcionem a expressão espontânea de comportamentos, como as dinâmicas de grupo, permite que a problematização se efetive com base em eventos reais, o que se mostra muito útil, especialmente no que se refere aos conteúdos desta disciplina. Contudo, as mesmas dinâmicas, com as reflexões devidamente adaptadas, podem ser úteis ao trabalho com outras disciplinas, sob a mesma abordagem.

Por exemplo, a dinâmica dos quebra-cabeças pode ser utilizada por disciplinas das ciências exatas, adaptando-se as peças dos quebra-cabeças como partes de um problema a ser resolvido. Enquanto se trabalha uma atividade técnica, os comportamentos competitivos que ali aparecem podem ser objeto para as reflexões CTS em relação ao modo como se lida com aquele conhecimento ou as tecnologias dele provenientes, na vida real.

A visão sobre as repercussões dos processos e produtos, os valores embutidos no seu desenvolvimento devem ser problematizadas como questões controversas na vida com os conteúdos científicos e tecnológicos, em relação às suas implicações socioambientais.

O trabalho desenvolvido nesta perspectiva, em geral inovador em relação ao modo tradicional de se trabalhar, não é tarefa fácil, mas é libertadora, tanto do professor quanto do aluno, conferindo um sentido maior à disciplina e ao próprio curso / profissão.

Por fim, considera-se que a prática continuada do trabalho pedagógico, com a persistência necessária ao trabalho sob o enfoque CTS articulado aos referenciais freirianos pode conferir o aperfeiçoamento da técnica, o amadurecimento das discussões e a eficácia do processo avaliativo.

Em função da abordagem e dos resultados do estudo que deu origem a este Guia Didático, destaca-se a importância da inclusão do tema competitividade nos programas curriculares de Psicologia Organizacional ou de disciplinas afins. Este deve ser tratado sob uma ótica crítica em relação às suas repercussões socioambientais sistêmicas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **Manual de técnicas de dinâmica de grupo, de sensibilização, de ludopedagogia**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

AULER, Décio. **Alfabetização científico-tecnológica**: um novo “paradigma”? Ensaio: pesquisa em educação em ciências, v. 5, n. 1, p. 1-16, mar. 2003. Disponível em: <<http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/ensaio/issue/view/8>>. Acesso em: nov. 2010.

_____; DELIZOICOV, Demétrio. Ciência-Tecnologia-Sociedade: relações estabelecidas por professores de ciências. **Revista Electrónica de Enseñanza de Las Ciencias**, v. 05, n2, n. 02, p. 337-355, 2006. Disponível em: <http://saum.uvigo.es/reec/volumenes/volumen5/ART8_Vol5_N2.pdf>. Acesso em: nov. 2011.

DELIZOICOV, Demétrio et al. Abordagem Temática: natureza dos temas em Freire e no enfoque CTS 1,2 **ALEXANDRIA**. Revista de Educação em Ciência e Tecnologia, v.2, n.1, p.67-84, mar. 2009. ISSN 1982-5153.

BAZZO, Walter A.; PEREIRA, Luiz T. do V.; LINSINGEN, Irlan V. Educação tecnológica: enfoques para o ensino de engenharia. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2008.

_____; _____. **CTS na educação em Engenharia**. COBENGE, 2009. Disponível em: CtsNaEducEmEngenharia.pdf. Acesso em: dez. 2011

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

_____. O ponto de mutação. 27 ed. São Paulo: Cultrix, 2007.

CARLETTO, Márcia R. Avaliação de impacto tecnológico: alternativas e desafios para a educação crítica em engenharia. 2009. 287 fl. **Tese** (Doutorado em Educação Científica e Tecnológica) - UFSC, Florianópolis, 2009.

DANTAS, João. 1 fotografia, color. Disponível em: <http://www.google.com.br/imgres?q=lix%C3%A3o&hl=pt-BR&biw=680&bih=635&tbnid=h5DojUv9eudfBM:&imgrefurl=http://www.joaodantas.com/joaodantas/index.php%3Foption%3Dcom_content%26task%3Dview%26id%3D686&docid=H_qSiRrCiactnM&imgurl=http://www.joaodantas.com/joaodantas/images/stories/crianca_no_lixao.jpg&w=590&h=443&ei=UMWKT_r6Aoyk8ASuqLyyCQ&zoom=1&iact=rc&dur=1&sig=112824020713405849075&page=3&tbnh=137&tbnw=221&start=24&ndsp=12&ved=1t:429,r:5,s:24,i:192&tx=139&ty=95>. Acesso em: abr. 2012.

DELIZOICOV, Demétrio. Conhecimento, tensões e transições. **Tese de doutorado** (Educação). Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, 1991.

_____; ANGOTTI, José A.; PERNAMBUCO, Marta M. **Ensino de Ciências: fundamentos e métodos**. São Paulo: Cortêz, 2002.

_____. La Educación en Ciencias y la Perspectiva de Paulo Freire. **ALEXANDRIA** Revista de Educação em Ciência e Tecnologia. v.1, n.2, p.37-62, jul. 2008. Disponível em: <http://www.ppgect.ufsc.br/alexandriarevista/numero_3/juliana.pdf>. Acesso em: jul. 2010.

DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo**. 6 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

EDGELORE. 1 fotografia, color. Disponível em: <<http://www.dreamstime.com/royalty-free-stock-photo-stormy-consumerism-image11505475>> Acesso em: abr. 2012

FREUD. 1 figura, color. Disponível em: <http://www.dreamstime.com/stock-photography-people-diversity-image2012312#_> Acesso em: abr. 2012.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da libertação**. São Paulo: Moraes, 1980.

_____. **Educação como prática da liberdade**. 14 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

_____. **Pedagogia do oprimido**. 11 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FUSCO, Paul. 1 fotografia, color. Disponível em: <<http://www.pphotography.net/2010/09/chernobyl-by-paul-fusco.html>>. Acesso em: abr. 2012.

GIL-PÉREZ, Daniel et al. Las concepciones de los profesores brasileños sobre la situación del mundo. *Investigações em ensino de Ciências*, v. 5, n.3, 2000.

_____. et al. A educação científica e a situação do mundo: um programa de atividades dirigido a professores. **Ciência & Educação**. v. 9, n. 1, p. 123-146, 2003.

GINASANDERS. 1 fotografia, color. Disponível em: <<http://www.dreamstime.com/stock-images-beggars-wealthy-woman-shopping-bags-image19914244>> Acesso em: abr. 2012.

GOLDRI, Daniel. **Motivado X Bola Murcha**. (6:13min.) Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Z9h0IRMIgAI>>. Acesso em fev. 2011.

GORDILLO, Mariano M.; OSORIO, Carlos; LÓPEZ CERREZO, José A. **La educación en valores a través de CTS**. Contribución al Foro Iberoamericano sobre Educación em Valores. Montevideo, 2-6 de octubre de 2000. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/mgordillo.htm>>. Acesso em: ago. 2011.

HEISENBERG85. 1 fotografia, color. Disponível em: <http://www.dreamstime.com/stock-images-shibuya-crossing-image21897394#_> Acesso em: abr 2012.

HIBBARD, David R.; BUHRMESTER, Duane. **Competitiveness, gender, and adjustment among adolescents**. *Sex Roles* (online). V. 63, p. 412–424, 2008. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/e5g15146g1x3q322/fulltext.pdf>>. Acesso em: nov. 2010.

IBARRA, Andoni; OLIVÉ, León. (Eds.) **Cuestiones éticas en ciencia y tecnología en el siglo XXI: educación, ciencia y cultura**. Madrid: Biblioteca Nueva, OEI, 2003.

LACEY, Hugh. **Valores e atividade científica**1. São Paulo: Editora 34, 2008. (Associação Filosófica Scientia Studia).

LEONARD, Annie. **The story of stuff** (A história das coisas). Tides Foundation. Funders Workgroup for Sustainable Production and Consumption and Free Range Studios, 2006. Filme web (21 min.) Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=lgmTfPzLI4E>>. Acesso em: mar. 2011.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 12 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2007.

MULTILISKS. 1 fotografia, color Disponível em: <<http://www.dreamstime.com/royalty-free-stock-photography-pollution-factory-image19921917>> Acesso em: abr. 2012.

NACIMENTO, Tatiana G.; VON LINSINGEN, Irlan. Articulações entre o enfoque CTS e a pedagogia de Paulo Freire como base para o ensino de ciências. **Convergência**, v.13, p. 95-116, nov. 2006.

REDAÇÃO Amazônia.org.br. 1 fotografia, color. Disponível em: <http://www.google.com.br/imgres?q=desmatamento&hl=pt-BR&biw=707&bih=635&tbnid=TWw-KrHeHTNeoM:&imgrefurl=http://envolverde.com.br/noticias/inpe-detecta-desmatamento-em- apenas-tres-estados-nos-primeiros-meses-de-2011-06042011/&docid=vyOWaYYQURP_SM&imgurl=http://envolverde.com.br/portal/wp-content/uploads/2011/04/1115.jpg&w=221&h=231&ei=PLOKT6mzNY2i8QTVu83VCQ&zoom=1&iact=rc&dur=249&sig=112824020713405849075&page=1&tbnh=135&tbnw=137&start=0&ndsp=12&ved=1t:429,r:6,s:0,i:143&tx=33&ty=61>. Acesso em: abr. 2012.

SILVEIRA, R. M. C. F. Inovação tecnológica na visão dos gestores e empreendedores de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica do Paraná (IEBT-PR): desafios e perspectivas para a educação tecnológica. 2007. 257 f. **Tese** (Doutorado em Educação Científica e Tecnológica) - Programa de Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SULJO. 1 fotografia, color. Disponível em:< <http://www.dreamstime.com/stock-photos-townscape-image12831423>> Acesso em: abr. 2012.

TASHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WSCOM online. 1 fotografia, color. Disponível em: <<http://www.wscom.com.br/noticia/internacional/ACIDENTE+NUCLEAR+NO+JAPAO+E+DE+NIVEL+4-102890>>. Acesso em: abr. 2012.

APÊNDICE A – Apostila de Psicologia Organizacional

PSICOLOGIA

ORGANIZACIONAL

PROFESSORA

CINTIA AZEVEDO GONÇALVES

2011/1

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Para que o trabalho nas organizações conquiste bons resultados, é necessário que se compreendam os processos humanos envolvidos nele. Ou seja, o que mobiliza a motivação e o que dificulta às pessoas o exercício pleno de suas potencialidades. É necessário compreender como se formam as equipes, a influência da personalidade dos trabalhadores nos processos grupais e como o ambiente de trabalho pode interferir no desempenho profissional de cada indivíduo e dos grupos.

Neste processo, muitos conhecimentos são importantes, especialmente os que se referem aos diversos aspectos da liderança e funcionamento de equipes, como a motivação, a comunicação, a resolução de conflitos, a inteligência emocional, os aspectos que envolvem a criatividade.

Quando pedimos aos administradores que descrevam as dificuldades enfrentadas no desempenho do seu trabalho, fica ainda mais evidente a importância das pessoas nas organizações. [...]. Eles relatam, por exemplo, entre outras dificuldades, os problemas que enfrentam na interação com as pessoas. Falam da falta de motivação dos trabalhadores, dos conflitos entre eles quando trabalham em equipe e das dificuldades de comunicação, principalmente quando é necessário fazer mudanças no trabalho. Por outro lado, quando pedimos aos trabalhadores que também descrevam os problemas que enfrentam no desenvolvimento do seu trabalho, as respostas também incluem questões de interação pessoal e satisfação no trabalho. Eles falam da falta de autonomia para tomar decisões, da falta de reconhecimento do seu trabalho e muitas vezes se queixam do comportamento autoritário dos gestores. Tanto os administradores como os trabalhadores falam, cada um do seu lugar, da importância das relações entre pessoas para bom desempenho da organização. (CAMARGO, 2009)

Entretanto, algo maior tem surgido como importante demanda para o mundo do trabalho, um grande problema mundial que desponta como pano de fundo do atual modo de vida em sociedade: a sustentabilidade planetária.

O atual modelo de crescimento econômico gerou enormes desequilíbrios. Por um lado, nunca houve tanta riqueza e fartura no mundo, por outro lado, a degradação ambiental, a miséria e a poluição aumentam dia-a-dia. Tais problemas são complexos, ou seja, de múltiplas causas e colocam em risco a sobrevivência humana no planeta. Diante desta constatação, surge a ideia de Sustentabilidade⁶, que busca conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e com o fim da miséria no mundo.

Nesse contexto de problemas, as organizações industriais são tidas como grandes vilãs, pelo modo como buscam garantir seu lugar dentro do modelo econômico vigente: um modelo altamente exploratório dos recursos naturais que, combinado à cultura do hiperconsumo e à explosão demográfica, funciona como uma bomba destruidora do planeta.

É um problema, antes de tudo, cultural e de valores, onde predomina a idéia da descartabilidade, do 'mais é melhor', do prazer em curto prazo, do 'cada um por si', da lei do mais forte. Valores como o individualismo e o egoísmo são centrais, compondo um modelo de competitividade exploratória e não sustentável.

⁶ Sustentabilidade: "Suprir as necessidades da geração presente sem afetar a possibilidade das gerações futuras de suprir as suas".(UNESCO, 2005, p. 29)

Questões contrárias a esta cultura, como pensar no outro, nas necessidades coletivas, o espírito de colaboração e solidariedade são modelos de uma cultura emergente, que está na contramão daqueles valores. As organizações modernas já começam a adotar tais posturas, mas, por enquanto, isto é cogitado apenas no interior das empresas, valores ainda restritos ao lema empresarial 'colaborar para competir'.

Sabe-se que, de dentro das organizações produtivas, podem surgir múltiplas possibilidades para a qualidade de vida social, desde que o produto do trabalho tenha origem em profissionais conscientes sobre as necessidades atuais do planeta. As idéias inovadoras e o desenvolvimento tecnológico, quando provindos de pessoas/equipes com visão sistêmica sobre os problemas do mundo, podem trazer grandes melhorias à sociedade e conseqüentemente uma visão organizacional voltada à sustentabilidade, como campo de negócios.

Deste modo, a disciplina de Psicologia Organizacional do curso de Tecnologia em Alimentos vem trazer à tona estas questões, a começar pelo conteúdo 'PERCEPÇÃO: desenvolvimento da visão sistêmica', para que sejam refletidas pelos futuros profissionais. Espera-se que tais reflexões possam resultar num diferencial de competências para a atuação dos tecnólogos, no atual contexto social em transição de paradigmas.

Obs.: À parte desta apostila, são utilizados como apoio os seguintes textos:

- a) **Evolução da Gestão de Pessoas e da liderança nas organizações** – Texto adaptado⁷ que traz um histórico da evolução dos modelos de gestão, a partir da revolução industrial. Demonstra como a configuração industrial tem progredido historicamente, incluindo o modo das pessoas se relacionarem, no trabalho, como conseqüência da dialética entre a evolução da sociedade e a evolução científico-tecnológica.
- b) **Concepciones de los profesores de ciencias brasileños sobre la situación del mundo** – Texto adaptado⁸ que mostra um panorama sobre os principais problemas socioambientais que o mundo enfrenta atualmente, frutos especialmente da explosão demográfica e dos valores do hiperconsumo. Estas questões têm ditado os rumos do desenvolvimento científico e tecnológico, que não tem sido questionado pela população. É como se a ciência e a tecnologia, sozinhos, fossem dar conta dos problemas mundiais. Colocam-se, como centro dos problemas, os valores sociais vigentes, que têm andado na contramão da sustentabilidade.

⁷ TASHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

⁸ GIL, D. *et al.* Las concepciones de los profesores brasileños sobre La situación del mundo. **Investigações em ensino de Ciências**, v. 5, n.3, 2000.

- c) **Equipes de alta performance**⁹ – Artigo que trata sobre o que são equipes de alta performance, cujos resultados de excelência, para a organização, são frutos de padrões de liderança, comunicação, motivação em nível compatível com resultados de alta qualidade.
- d) **Autoestima** – Apostila que conceitua autoestima e especifica os padrões mentais para cultivá-la, ressaltando sua importância para a vida psíquica e para o alcance da competência pessoal e profissional. Contém um teste que ajuda a reconhecer situações do dia a dia, como sinais de baixa ou elevada autoestima.

I. PERCEPÇÃO

A percepção é uma função mental que atribui significado a impressões sensoriais, permitindo que o indivíduo interprete o meio em que vive. A apreensão da realidade é influenciada por fenômenos físicos, emocionais, cognitivos, crenças, valores e experiências.

Por isso, as pessoas podem ter diferentes interpretações acerca da realidade socioambiental, o que não impede que compartilhem e discutam suas impressões, na busca por soluções mais eficazes para os problemas coletivos.

II. PERSONALIDADE

As pessoas diferem umas das outras em seus gostos, emoções, percepções e, conseqüentemente, nos seus comportamentos. Para o sucesso dos relacionamentos humanos, é importante o autoconhecimento e a atenção ao outro, buscando-se negociações em relação a estas diferenças.

Na convivência com as diferenças, cada pessoa pode decidir entre aprender, com o outro, habilidades que não domina, tornando-se mais competente, ou pode simplesmente não tolerar tais diferenças e recusar-se ao autodesenvolvimento.

(Dinâmica de grupo)

ESTILOS PESSOAIS DE ATUAÇÃO NO TRABALHO

Vermelho ou Físico

Ativo, é mais do fazer, gosta de resultados em curto prazo, é passional, impulsivo, durão, sincero (nem sempre suficientemente polido), tem iniciativa, gosta de estar no comando, maior agressividade (aguerrido), inicia, exige, disciplina, independente, geralmente é o que “carrega o piano”.

Amarelo ou Emocional

Amistoso, conciliador, afetivo, valoriza relacionamentos, recebe atritos, auxilia, é compreensivo, sabe ouvir e considerar a opinião do outro, gosta do trabalho em equipe, apóia, harmoniza, alivia tensão, valoriza amizades, “calor” humano, baixa agressividade.

⁹BEJARANO, Viviane C. *et al.* Equipes de alta performance. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/.../E-book%202006_artigo%2053.pdf>

Azul ou Mental

Lógico, não considera o afeto, move-se pela razão, busca informações para um bom planejamento, detalhista, argumenta, define, esclarece, critica, testa. Sua meta é a precisão.

As lentes do bem

Percebedor	Como ele vê		
	Físico	Emocional	Mental
Físico		amistoso, apoiador	informado, analítico
Emocional	destemido, ativo		fiel a ideais, controlado
Mental	realizador, ousado	intuitivo, compreensivo	

As lentes do mal

Percebedor	Como ele vê		
	Físico	Emocional	Mental
Físico		fraco, sentimental	minucioso, não-prático
Emocional	dominador, impiedoso		frio, obstinado
Mental	impulsivo, desorganizado	subjetivo, exigente	

VERMELHO+AMARELO+AZUL = Líder

III. LIDERANÇA

Tradicionalmente, fala-se em três estilos básicos de liderança:

- **Liderança autocrática** – Baseia-se na concepção tradicional de administração. O enfoque é apenas nas tarefas e no controle dos recursos humanos. O líder toma decisões sozinho, de modo imprevisível para o grupo, desconsiderando a opinião dos liderados. É ele quem determina a maneira como as tarefas serão realizadas.

O líder autocrático é centralizador, controlador e não considera os aspectos motivacionais intrínsecos dos liderados. Considera o trabalhador como essencialmente preguiçoso e que deve ser estimulado por incentivos externos (salário, premiações). Fomenta a competição entre os liderados.

- **Liderança liberal** - Neste tipo de liderança, as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante.

Porém, funciona bem apenas com equipes de alta performance. Também conhecida como *laissez faire*, este tipo de liderança pode indicar negligência e fraqueza do líder, que deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

- **Liderança participativa** - também conhecida como consultiva ou democrática, se aproxima do estilo de liderança mais atual. A liderança é voltada para as pessoas, que são valorizadas e participam do processo decisório.

O líder participativo compõe a equipe de trabalho, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder. Com o debate, as tarefas ganham novas perspectivas. Os sucessos e insucessos são compartilhados por todos.

O NOVO LÍDER

O líder requisitado para os tempos atuais assemelha-se mais ao líder participativo. No entanto, cada situação e cada equipe de trabalho demanda que se coloque maior ou menor ênfase na autoridade do líder.

Abaixo, segue uma coletânea de visões referentes ao atual paradigma sobre liderança:

1. Por que os grupos são “times”? Porque o importante não é ficar com a bola, é fazer o gol.
2. Avalia-se o sucesso do líder pelo sucesso dos seus liderados, no sentido de que uma de suas principais funções seja de liderar os outros para que possam liderar-se a si mesmos.
3. O líder do passado costumava erguer barreiras. Agora o líder tem de destruir essas barreiras e construir pontes.
4. Um líder deve estar preocupado com o **planejamento da organização** como um todo, com o fim de obter resultados, e não mais com o controle de cada um dos seus funcionários.
5. Líder é aquele que **mostra a direção** a seguir e guia as pessoas de forma a chegarem todos juntos.
6. O líder do passado sabia *como dizer às pessoas o que deve ser feito*. O líder do futuro saberá *como perguntar às pessoas o que e como pode ser feito, para obter-se os melhores resultados* (capacidade de obter feedback e novas idéias).
7. Os outros percebem o líder como **capaz de gerar melhorias**.
8. O novo líder gere e antecipa as mudanças, proporcionando a constante aprendizagem organizacional. É orientado para a **possibilidade** (“é possível”).
9. O novo líder **desenvolve** as pessoas, é **educador**. E proporciona **feedback**.
10. O verdadeiro líder deve atentar-se para as **necessidades pessoais dos seus seguidores**, tais como: a de aprender, de autovalorização, de orgulho, de competência, de ser útil. Não deve ver o seu subordinado como alguém que tem o trabalho somente como fonte de dinheiro.
11. **Alinhar** missão e objetivo individuais à missão da organização é tarefa essencial do líder.
12. Liderança é **criar um ambiente** no qual o trabalhador possa despertar seu potencial motivacional.
13. Os líderes são bastante visíveis, portanto influenciam os membros do grupo através do seu próprio **exemplo**.
14. O líder **faz parte do grupo**, junto com os trabalhadores, e existe entre eles **uma relação de troca**. Cada um vai aprender com todos.
15. Quando nos tornamos melhores líderes, tornamo-nos também melhores seguidores. Liderar é ter noção de responsabilidade, ter paixão (motivação), saber tomar decisões. Isso é bom em qualquer nível hierárquico.

16. **É possível aprender a ser líder? Sim.** O líder eficiente, em geral, não está tentando ser líder, está apenas se esforçando para expressar suas verdades e sua ética. É alguém que quer aprender e busca o autoconhecimento.
17. Líderes hoje têm de começar a pensar como **agentes de mudança**. Eles não podem mudar a cultura no sentido de eliminar elementos disfuncionais, mas podem fazê-los evoluir, **construindo sobre seus pontos fortes e atrofiando os pontos fracos**.
18. O papel da liderança **depende da situação** particular, da tarefa e das características dos subordinados. Não existe a figura do líder ideal, aplicável a qualquer caso.
19. Liderar é **gerir um processo contínuo de escolhas**, que permite à empresa caminhar em direção à sua meta.
20. O líder empenha-se em promover os **crescimento** dos liderados rumo à **participação** e à **criatividade** na resolução de problemas. Utiliza-se, para tanto, da delegação, sendo um **facilitador**.
21. Um líder, além de ser capaz de **delegar** tarefas, deve **dar apoio** aos liderados e proporcionar **feedback**.
22. Os líderes **agem**. Não ficam atrás das linhas de batalha, como os generais nas guerras.
23. Liderar é exercer **influência** interpessoal através de um eficaz processo de **comunicação**, gerando esforços para atingir os objetivos.
24. Um líder eficaz não é necessariamente alguém amado e admirado, mas alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. **Resultados**, sim.
25. Os novos líderes buscam opções '**ganhar-ganhar** ou nada feito', que conduzam à sinergia.
26. Liderança não é posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa **responsabilidade**.
27. Líderes geram **esperança** e **convicção** nos seguidores.
28. O verdadeiro líder **dá poderes, dá autonomia**, proporciona *empowerment**

**Empowerment*- Delegar poderes - de decisão, de responsabilidade, de confiança; realizar *empowerment* é "empoderar" o seu funcionário, o seu colega.

IV. RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Quando se trata sobre o comportamento humano, tanto na sociedade maior quanto nas organizações, um fator fundamental a ser considerado é a dificuldade que se tem para lidar com mudanças. Sempre que a mudança implica em alterar hábitos, atitudes ou comportamentos, a resistência humana está presente.

Sendo assim, as organizações só mudam de fato quando os indivíduos que a compõem também mudam. É aí que entra a perspicácia da liderança, no sentido de saber mostrar às pessoas o que elas ganham com a mudança, realizando uma gestão justa e competente.

V- MOTIVAÇÃO HUMANA

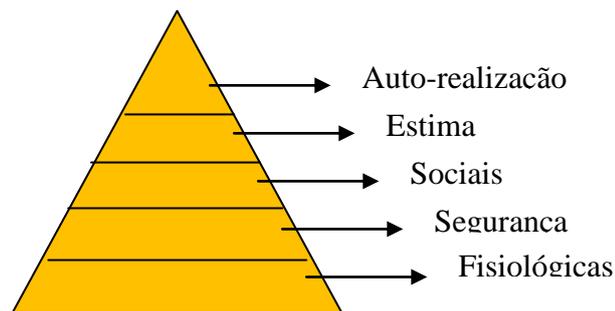
Ninguém motiva ninguém, mas cabe ao líder desenvolver um ambiente de trabalho no qual a motivação intrínseca do trabalhador possa ser estimulada.

Maslow:

A origem da motivação humana está em nossas necessidades internas e não nos fatores externos. Os fatores externos são apenas estímulos.

Nossas necessidades internas são:

- **Fisiológicas** – ar, comida, repouso, etc
- **Segurança** – proteção contra o perigo, trabalho estável, reservas financeiras para o futuro, algum tipo de religião (fortalecer a fé)
- **Sociais** – amizade, inclusão em grupos, relacionamentos afetivos, etc.
- **Estima** – reconhecimento, auto-respeito, amor, etc.
- **Auto-realização** – realização de potencial, autoconhecimento, autodesenvolvimento, etc.



As necessidades básicas fazem parte de todo ser humano, no entanto, o grau em que cada necessidade se manifesta varia de indivíduo para indivíduo. Cada um produz comportamentos diferentes, de acordo com seu nível de necessidade em cada área.

Herzberg:

Classificou as necessidades básicas, categorizadas por Maslow, em dois grandes grupos: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

- **Fatores Higiênicos = Necessidades Fisiológicas e de Segurança**

Nesse sentido, condições físicas de trabalho inadequadas podem causar insatisfação. Contudo, se adequadas, não necessariamente motivam.

- **Fatores Motivacionais = Necessidades Afetivo-Social, Estima e Auto-realização**

Possuem potencial motivador, produzem efeitos duradouros, sentimentos de satisfação, realização, crescimento e reconhecimento.

Buscando atender essas necessidades, observa-se surgir a motivação como uma força interna.

A motivação existe em função do nosso desejo interno, de nossas necessidades. Desejamos um bem material, a aceitação das pessoas, a estima, nos desenvolvermos. Isso nos coloca numa busca constante; a satisfação de uma necessidade desencadeia dentro de nós outra necessidade a ser suprida. E lá vamos nós, atrás disso...

Obs.: O filme trabalhado em sala, “Bola cheia e bola murcha”, de Daniel Goldri¹⁰, visou uma reflexão sobre aspectos vivenciados no ambiente de trabalho, passíveis de motivar ou desmotivar o trabalhador. É ressaltada a necessidade de manter a auto-motivação, ou seja, não se deixar levar por estímulos negativos, depreciativos da auto-estima, a fim de manter elevada a auto-estima e a motivação no trabalho.

EXEMPLOS DE SITUAÇÕES QUE MOTIVAM AS PESSOAS, POR ATENDEREM ÀS NECESSIDADES MOTIVACIONAIS:

- **Reconhecimento** – Uma das maiores fontes de estímulo para as pessoas é serem reconhecidas, quer seja por seu trabalho, resultados ou esforço. Pessoas sentem necessidade de receber feedback para que se desenvolvam, e o reconhecimento é a principal forma de feedback. Muitas vezes um simples “Bom Dia” é suficiente para que a pessoas se sinta valorizadas e reconhecidas, ainda mais se este bom dia for sincero e dado num tom positivo. O sorriso também pode ter um grande efeito. Ambos são mais eficazes se acompanhados do olho no olho. Coisas que negligenciamos no nosso corre corre diário.
- **Atividades desafiadoras** - Quando podemos fazer algo desafiador, conhecendo os objetivos e o resultados esperados, sabemos a importância e o impacto que as atividades e seus resultados têm nos outros, a atividade passa a ser prazerosa, mesmo que tenhamos a impressão inicial de que ela seja chata.
- **Oportunidades** – Mesmo que alguém não goste de assumir riscos, deseja ter oportunidades. Boas oportunidades implicam em correr um certo risco e em poder errar. Havendo chance para o aprendizado, o desenvolvimento, o erro, a participação nas decisões, no planejamento e na execução, delegação de responsabilidades e a recompensa pelos resultados, haverá um contexto favorável para a motivação.
- **Boa liderança** – Ter alguém que dê exemplo através de ações conscientes e não só através de palavras, sentir que há uma presença forte, apoiadora e exigente em uma medida equilibrada nos faz estarmos confiantes em nós mesmos e na organização. Autoconfiança é

¹⁰ GOLDRI, Daniel. **Motivado X Bola Murcha**. (6:13min.) Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Z9h0IRMIgAI>>. Acesso em: fev. 2011.

fundamental para a motivação. A confiança nos líderes canaliza a autoconfiança e alinha os valores e crenças individuais com os da organização.

- **Relacionamentos** – É motivador um ambiente cooperativo, em que se somam os feitos individuais e os da equipe, onde as pessoas sabem que as necessidades do grupo se sobrepõem às dos indivíduos e onde há um genuíno interesse de cada um pelos outros como seres humanos.
- **Qualidade de vida** – O equilíbrio entre a vida pessoal, profissional, social e espiritual é básico para a motivação.

VI. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

INTELIGÊNCIA - O antigo conceito de inteligência se relacionava apenas ao Q.I. (Quociente Intelectual), considerando especialmente as habilidades nas áreas linguística e matemática. Atualmente, consideram-se as múltiplas formas de inteligência, ou seja, as inteligências múltiplas.

- | | | |
|--|---|----|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Linguística ▪ Matemática | } | QI |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cinestésica ▪ Pictográfica ▪ Musical | } | QE |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intrapessoal ▪ Interpessoal | } | QE |

Dentre estes diversos tipos, a Inteligência Emocional (QE) se destaca pelas habilidades que confere ao exercício da liderança e da auto-liderança, garantindo maiores possibilidades de sucesso pessoal e profissional.

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL É COMPOSTA POR DUAS INTELIGÊNCIAS:

INTRAPESSOAL – autoconsciência, autocontrole, capacidade de postergar o prazer, ter persistência, capacidade de automotivação, reconhecimento dos próprios sentimentos.

INTERPESSOAL – capacidade de ler emoções nos outros, ter empatia, saber ouvir, resolver conflitos, cooperar, ser altruísta (aptidões que possibilitam sucesso no envolvimento interpessoal).

“Nossas paixões, quando bem exercidas, têm sabedoria; orientam nosso pensamento, nossos valores, nossa sobrevivência. Mas podem facilmente cair em erro, e o fazem com demasiada freqüência.” (Aristóteles)

O que aconteceria se as emoções dominassem a razão? Existe uma tendência a agir implícita em toda emoção. A origem da palavra emoção é do latim: *movere* = mover

Assim, todas as emoções são impulsos para agir: o medo, a raiva, a tristeza, o afeto, a alegria, a excitação sexual (emoções básicas), bem como as emoções delas derivadas: a mágoa, a angústia, a ansiedade, a fobia, a euforia, o ódio, enfim.

As emoções são extremamente importantes à vida humana. Elas se relacionam com as nossas necessidades básicas, portanto, com a motivação intrínseca. Mas é preciso dar racionalidade às emoções.

As duas mentes, a emocional (QE) e a racional (QI), devem operar em harmonia, entrelaçando suas manifestações e experiências para nos orientar no mundo. Seu funcionamento integrado proporciona oportunidade de melhor empregarmos as demais inteligências.

VII. EQUIPE

Equipe é um grupo de pessoas com **habilidades complementares, comprometidas** com um **propósito comum**, que coordenam esforços e responsabilidades rumo ao objetivo.

SINAIS DE UMA EQUIPE DISFUNCIONAL

- Dificuldade para descrever a missão da equipe;
- Reuniões formais, enfadonhas ou tensas;
- Muita conversa, mas não muita comunicação;
- Confusão ou divergência sobre as atribuições de papéis ou tarefas;
- Muita participação, mas pouca realização;
- Decisões são tomadas pelo líder formal com pouco envolvimento dos outros membros;
- Divergências são manifestadas em conversas particulares após reunião;
- Falta de franqueza entre os membros devido ao baixo nível de confiança;
- Pessoas de outras áreas da empresa, fundamentais ao sucesso da equipe, não estão colaborando;
- Excesso de pessoas com o mesmo estilo;
- Ausência de avaliação periódica da atuação.

ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Um conflito é uma relação entre duas ou mais partes que têm, ou pensam que têm, objetivos incompatíveis.

O conflito envolve dois elementos fundamentais:

1. **o objetivo (ou conteúdo):** refere-se ao que se quer alcançar;
2. **o comportamento (ou forma):** refere-se à maneira de se relacionar.

1. Quando o conflito se refere ao objetivo (conteúdo), deve-se identificar os seus meta-objetivos, a fim de possibilitar a negociação

Os meta-objetivos são os objetivos dos objetivos. Por exemplo: Foi confiada uma tarefa que exige certa complexidade à equipe de João e Mário, sem exigência de prazo para a conclusão da tarefa. No entanto, João pretende trabalhar com rapidez, para concluí-la no prazo de sete dias.

Já seu colega de equipe, Mário, não concorda, sendo que quer dar ao cliente o prazo de dez dias para a conclusão do trabalho. Os dois colegas acabam entrando em conflito, por causa disso.

Pergunta-se a João: Por que você quer entregar a tarefa em sete dias? Qual a razão? (ou seja: qual é o objetivo do seu objetivo?)

João responde que é para que, com a rapidez da entrega, sua equipe de trabalho possa ser **bem conceituada pelo cliente**.

A mesma pergunta é feita a Mário, que justifica querer entregar a tarefa em dez dias, para que o tempo possa conferir ao trabalho maior qualidade e a equipe seja **bem conceituada pelo cliente**.

Portanto, 'a equipe ser bem conceituada pelo cliente' é o objetivo mais abrangente e comum aos dois colegas. Portanto, este é o meta-objetivo do objetivo.

Agora, sabendo-se que ambos têm o mesmo meta-objetivo, cabe verificar se, para o cliente, é mais importante rapidez na entrega ou qualidade e, a partir daí, tomar uma decisão.

Ao se identificar o meta-objetivo (objetivo do objetivo), num caso de conflito, pode-se pensar em diversas maneiras de atingi-lo. Isto confere maior flexibilidade à tomada de decisões.

Geralmente, em algum ponto as pessoas ou equipes em conflito possuem os mesmos meta-objetivos, mas pretendem atingi-los de maneiras diferentes. Quando se procura saber quais são seus objetivos maiores, pode-se entrar em acordo.

2- Quando o conflito se refere ao comportamento (forma), é importante atentar –se para:

- O modo como se processa a comunicação interpessoal - O jeito de falar ou de tratar alguém costuma se manifestar carregado de emoção. A aspereza das palavras utilizadas, o tratamento de indiferença ou hostilidade em relação ao outro pode até mesmo puxar para si o foco do conflito. Por exemplo, o que, inicialmente, era um conflito de conteúdo (objetivos, idéias) pode se transformar num conflito quanto à forma de tratamento.

- A intolerância às diferenças quanto ao modo de pensar e agir do outro costuma criar barreiras à comunicação e ao relacionamento, gerando conflitos. Aceitar e respeitar as diferenças é um princípio básico para o bom relacionamento interpessoal.

VIII. COMUNICAÇÃO

a) RAPPORT

O *rapport*, seja no nível consciente ou inconsciente, é o principal ingrediente de TODAS as comunicações. Pode-se definir *rapport* como uma relação marcada pela harmonia, conformidade, acordo ou afinidade. Em essência, uma experiência ou sentimento de unidade, de identidade – a base da empatia e da confiança.

O *rapport* permite que se entre no mundo de alguém, ao mesmo tempo em que esse alguém se percebe compreendido e aceito. Tal fenômeno se dá quando ambas as partes reconhecem, no outro, características suas.

Quando duas pessoas conversam em harmonia, observa-se que uma espelha a outra, nos gestos e atitudes. Espelhar, imitar, ajustar-se ao comportamento verbal e não verbal do outro são os processos pelos quais você pode estabelecer e manter o *rapport*. (No entanto, jamais espelhe algo que o outro não goste nele mesmo).

b) FATORES QUE INTERFEREM NA COMUNICAÇÃO

Ao comunicar a outros nossas experiências, utilizamos palavras e frases que representam, apenas de forma parcial e limitada, o que se passa conosco. As palavras sintetizam algo que é muito mais rico do que somos capazes de exprimir.

Por outro lado, para compreender o que a outra pessoa está comunicando, nós mesmos fazemos representações mentais do que houve. Por vezes temos de verificar se há necessidade de se obter mais informações, para que a representação faça sentido para nós.

Para que a nossa representação interna do que o outro está falando seja compreensível, tendemos a omitir algumas informações recebidas, distorcer outras e acrescentar novas informações que não foram mencionadas nem fazem parte da experiência do outro.

A **omissão**, a **distorção** e a **generalização** são processos universais que atendem à necessidade de simplificação da compreensão da realidade. No entanto, estes processos acabam gerando um entendimento empobrecido das experiências.

- 1- A **omissão** é o processo pelo qual se excluem partes ou aspectos da experiência, permanecendo aquelas onde se concentra a atenção.
- 2- A **distorção** introduz mudanças no modo como dados sensoriais são experimentados.
- 3- A **generalização** faz componentes ou partes da experiência passarem a representar uma categoria inteira. É como se os assuntos que contêm, em comum, alguma parte, passassem a compor uma mesma categoria.

c) ESTILOS DE COMUNICAÇÃO

- ⇒ **COMUNICAÇÃO PASSIVA**- A pessoa apenas acata o que vem do outro, sem emitir opinião ou, quando o faz, é tão modesta que não desperta credibilidade.
- ⇒ **COMUNICAÇÃO AGRESSIVA**- Fala o que pensa, sem se preocupar com os efeitos de sua comunicação. Faz questão de demonstrar suas insatisfações, sem 'milindres'.
- ⇒ **COMUNICAÇÃO PASSIVO-AGRESSIVA**- Manipulativa. A pessoa concorda com o outro na sua presença, mas se opõe pelas costas.
- ⇒ **COMUNICAÇÃO ASSERTIVA**- A pessoa é hábil em expressar idéias, sentimentos e necessidades à pessoas certa, na hora certa e da forma certa, com honestidade.

AUTO-AVALIAÇÃO - VOCÊ É ASSERTIVO?

- *Você diz "sim" quando quer dizer "não"?*
- *Teme desagradar às pessoas?*
- *Omite suas opiniões?*
- *Sente-se inseguro nos seus relacionamentos?*
- *Tem dificuldade em negociar?*
- *Se irrita com facilidade?*
- *Age com agressividade ou autoritarismo ou briga freqüentemente com os colegas do trabalho?*

d) PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA O FEEDBACK EFETIVO

FEEDBACK EFETIVO	FEEDBACK NÃO EFETIVO
Separa a pessoa do comportamento	Não separa a pessoa do comportamento
Descreve o comportamento, especificando as conseqüências	Avalia e julga o comportamento, as conseqüências são vagas ou inespecíficas
Afirma o valor do receptor	Nega o valor do - ou desvaloriza o receptor
Chega tão cedo quanto apropriado	É retardado, guardado e descarregado
O emissor assume a responsabilidade	A responsabilidade é transferida
Inclui os sentimentos reais do emissor	Os sentimentos são ocultados, negados ou distorcidos
É solicitado ou desejado	É não-solicitado ou imposto
As necessidades do emissor e do receptor são ambas levadas em consideração	É distorcido pelas necessidades do emissor
Reconhece o processo	Ignora o processo

e) COACHING

Coaching é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado. No entanto não significa um compromisso apenas com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização.

Chamamos **COACH** o técnico em performance humana (ou líder), que vai ajudar o **coachee** (cliente) a atingir seus objetivos. O *coach* é um estimulador do desenvolvimento de competências e gerador de aprendizagem do *coachee* sobre ele mesmo e suas possibilidades para alcançar as suas metas. Auxilia o *coachee* na busca de alternativas produtivas.

O *coach* (líder) deixa o processo acontecer, se dá o direito de não ter as respostas e de investigar o tempo todo. É o *coachee* (seu cliente) que busca as respostas em si mesmo. O *coach* é um aliado das metas do *coachee*. Apega-se aos fatos e não interpreta. É firme e ao mesmo tempo acolhedor.

COACHING ABREVIADO

(Para situações de desempenho e atitudes pontuais que devem ser mudadas)

PASSOS:

- 1- **DESCREVA O PROBLEMA** e diga o que você quer ou espera do colaborador, como novo comportamento.

Seja específico: É esta a situação. É isto que eu espero.

(Seja o mais específico possível.)

- 2- **CHEGUE A UM ACORDO** quanto à existência do problema. O colaborador tem que concordar que existe o problema apontado.
- 3- **FAÇA UM PLANO DE AÇÃO.** Faça o colaborador pensar e dizer o que pretende fazer para que o problema não se repita. Você pode dizer: “vamos discutir como resolvê-lo” e encontrarem juntos uma solução.
- 4- **FAÇA O ACOMPANHAMENTO** programado ou não programado e avise o colaborador que o fará. Dê feedback sobre o novo desempenho e o andamento da mudança. Reforce os avanços positivos.

IX. CRIATIVIDADE

Criatividade é a habilidade para gerar ideias, alternativas e soluções a um determinado problema. Ela provém do desenvolvimento de novos padrões cognitivos que permitam aos indivíduos a geração de *insights*.

No contexto organizacional atual, a capacidade criativa coletiva é valorizada. A criatividade em equipe surge da interação de um grupo com o seu exterior ou de interações dentro do próprio grupo, tendo, como objetivo principal, otimizar ou criar produtos, serviços ou processos. Na

organização moderna, a 'criatividade em equipe' é o caminho mais curto e rápido para a modernização e atualização de seus métodos de gestão e de produção.

A imaginação é a fonte da criatividade. Ela nos permite trazer à mente algo que não está disponível ainda, para ser captado por nossos sentidos. A imaginação permite-nos antecipar diferentes possibilidades. Tudo é fonte potencial para o pensamento criativo. Estudar diferentes assuntos gera um fluxo constante de novas ideias.

INOVAÇÃO

Inovação significa colocar as boas ideias em prática. Muitas empresas estão interessadas em inovação, mas elas não podem inovar de uma hora para outra. Antes, precisam estimular o processo criativo grupal, incentivando e promovendo a imaginação. Isto também depende da estrutura organizacional que permita fluir o processo de comunicação.

Aspectos fundamentais para uma atitude criativa:

- Ter espírito de procura contínua de novas soluções e alternativas.
- Motivação intrínseca para realizar progresso, para superar desafio, sem sujeição a limites externos.
- Abrir as portas do campo das possibilidades.
- Originalidade na utilização de novos enfoques e de novos métodos, relacionando elementos sem relação aparente.
- Vontade e flexibilidade de adaptação às necessidades do meio.
- Determinação pelo sucesso e auto-confiança.
- Inconformismo com a situação existente e desejo de encontrar formas de melhorar.
- Conhecimento/estudo de áreas diversas.
- Otimismo, transformando as situações de crise em oportunidades.

Num mundo em constantes transformações, as empresas necessitam utilizar a criatividade para se reinventarem constantemente. Contudo, somente as inovações baseadas no verdadeiro conceito de sustentabilidade têm o potencial de promover o desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CONTE, Dirce. Os desafios da nova liderança. Curitiba: Quântica, 2005. 26 p. In: **Oficina de Gestão de Pessoas**. Ponta Grossa. Câmpus Ponta Grossa da UTFPR, 2005.

DRUCKER, Peter F. **A nova era da administração**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **A organização do futuro:** como preparar hoje as empresas de amanhã. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente:** a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal:** treinamento em grupo. 10. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.

SEAGAL, Sandra; HORNE, David. **Human dynamics:** um novo contexto para compreender pessoas e realizar o potencial de nossas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

TASHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

UNESCO. **Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável:** 2005-2014. Documento Final Plano Internacional de Implementação. Brasília: UNESCO, mai. 2005.

WIND, Jerry Yoram; MAIN, Jeremy. **Provocar Mudanças.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

WECHSLER, Solange M. **Criatividade:** descobrindo e encorajando: contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas. Campinas: PSY, 1998.

APÊNDICE B – Abordagem do tema Liderança, estruturada pelos Três Momentos Pedagógicos

ABORDAGEM DO TEMA LIDERANÇA, ESTRUTURADA PELOS TRÊS MOMENTOS PEDAGÓGICOS

Conteúdo: Liderança

Primeiro momento - Problematização inicial:

Na introdução do conteúdo Liderança, a questão problematizadora lançada pode ser a seguinte: “O trabalho da liderança, dentro das organizações, de algum modo pode influenciar o mundo lá fora, no que se refere às problemáticas socioambientais discutidas anteriormente? Como poderia ser essa influência?”

Proceder um diálogo com a turma neste sentido, a fim de verificar suas concepções (senso comum) sobre o tema.

Resgatar as problematizações realizadas no primeiro grande momento pedagógico da disciplina, especialmente as referentes à Dinâmica das Cores (Atividade 6, pág. 40) e à Dinâmica do Chefe (Atividade 7, pág. 44), aplicadas nas aulas anteriores, correspondentes àquele período. O resgate de tais questões visa levar a turma a sentir falta de conhecimentos formais que lhes permitam respondê-las.

Segundo momento - Organização do conhecimento:

Os conteúdos formais sobre liderança têm referência em autores como Minicucci (1995); Seagal; Horne (1998); Drucker (1999; 2000); Moscovici (2002); Wind e Main (2002); Chiavenato (2004; 2005); Tashizawa, Ferreira e Fortuna (2006).

A partir de aula expositiva com a utilização de data-show, trabalhar sobre: o conceito de liderança e seus estilos clássicos; o fato de diferentes realidades de trabalho demandarem diferentes posturas do líder; as possibilidades de melhorar a configuração organizacional, a partir de estratégias de alinhamento da visão, missão e valores dos liderados com os da organização; a ‘nova liderança’ e a justificativa de seu papel, diante do novo contexto sócio-histórico do desenvolvimento tecnológico.

Obs.: Durante a problematização inicial da disciplina (primeiro grande momento pedagógico), já foi trabalhado com o texto ‘Evolução da gestão de pessoas e da liderança nas organizações’ (Atividade 5, pág. 35), de modo que, ao se abordar especificamente o tema Liderança, os alunos já têm noções sobre a evolução histórica de seu conceito.

Pode-se realizar uma dinâmica de debate em que a coletânea de frases sobre a nova liderança é distribuída em forma de filipetas, a cada aluno. Em grande círculo, segue um debate para a exposição do entendimento de cada aluno sobre a frase que recebeu.

As reflexões levantadas junto com esses conteúdos teóricos sobre o novo líder no atual contexto socioambiental se referem ao seu papel enquanto estimulador dos valores que permeiam o ambiente de trabalho, os quais têm repercussões socioambientais importantes: a atenção voltada ao ser humano, tão importante dentro quanto fora da organização; a colaboração em equipe; o incentivo

à aceitação das diferenças; a proatividade; a fluência da comunicação para o favorecimento dos processos criativos, visando a inovação tecnológica socialmente responsável.

Durante o debate problematizar, por exemplo, palavras chaves contidas nas frases, como: 'o que significa **sucesso**'? (frase 1); 'quais deveriam ser as **verdades** e a **ética** do líder'? (frase 16).

FRASES CONTIDAS NAS FILIPETAS:

1. Avalia-se o sucesso do líder pelo sucesso dos seus liderados, no sentido de que uma de suas principais funções seja de liderar os outros para que possam liderar-se a si mesmos.
2. O líder do passado costumava erguer barreiras. Agora o líder tem de destruir essas barreiras e construir pontes.
3. Um líder deve estar preocupado com o **planejamento da organização** como um todo, com o fim de obter resultados, e não mais com o controle de cada um dos seus funcionários.
4. Líder é aquele que **mostra a direção** a seguir e guia as pessoas de forma a chegarem todos juntos.
5. O líder do passado sabia *como dizer às pessoas o que deve ser feito*. O líder do futuro saberá *como perguntar às pessoas o que e como pode ser feito, para obterem-se os melhores resultados* (capacidade de obter *feedback* e novas idéias).
6. Os outros percebem o líder como **capaz de gerar melhorias**.
7. O novo líder gere e antecipa as mudanças, proporcionando a constante aprendizagem organizacional. É orientado para a **possibilidade** ('é possível').
8. O novo líder **desenvolve** as pessoas, é **educador**. E proporciona **feedback**.
9. O verdadeiro líder deve atentar-se para as **necessidades pessoais dos seus seguidores**, tais como: a de aprender, de autovalorização, de orgulho, de competência, de ser útil. Não deve ver o seu subordinado como alguém que tem o trabalho somente como fonte de dinheiro.
10. **Alinhar** missão e objetivo individuais à missão da organização é tarefa essencial do líder.
11. Liderança é **criar um ambiente** no qual o trabalhador possa despertar seu potencial motivacional.
12. Por que os grupos são 'times'? Porque o importante não é ficar com a bola, é fazer o gol.
13. Os líderes são bastante visíveis, portanto influenciam os membros do grupo através do seu próprio **exemplo**.
14. O líder **faz parte do grupo**, junto com os trabalhadores, e existe entre eles **uma relação de troca**. Cada um vai aprender com todos.
15. Quando nos tornamos melhores líderes, tornamo-nos também melhores seguidores. Liderar é ter noção de responsabilidade, ter paixão (motivação), saber tomar decisões. Isso é bom em qualquer nível hierárquico.
16. **É possível aprender a ser líder? Sim**. O líder eficiente, em geral, não está tentando ser líder, está apenas se esforçando para expressar suas verdades e sua ética. É alguém que quer aprender e busca o autoconhecimento.
17. Líderes hoje têm de começar a pensar como **agentes de mudança**. Eles não podem mudar a cultura no sentido de eliminar elementos disfuncionais, mas podem fazê-los evoluir, **construindo sobre seus pontos fortes e atrofiando os pontos fracos**.
18. O papel da liderança **depende da situação** particular, da tarefa e das características dos subordinados. Não existe a figura do líder ideal, aplicável a qualquer caso.
19. Liderar é **gerir um processo contínuo de escolhas**, que permite à empresa caminhar em direção à sua meta.
20. O líder empenha-se em promover o **crescimento** dos liderados rumo à **participação** e à **criatividade** na resolução de problemas. Utiliza-se, para tanto, da delegação, sendo um **facilitador**.

21. Um líder, além de ser capaz de **delegar** tarefas, deve **dar apoio** aos liderados e proporcionar **feedback**.
22. Os líderes **agem**. Não ficam atrás das linhas de batalha, como os generais nas guerras.
23. Liderar é exercer **influência** interpessoal através de um eficaz processo de **comunicação**, gerando esforços para atingir os objetivos.
24. Um líder eficaz não é necessariamente alguém amado e admirado, mas alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. **Resultados**, sim.
25. Os novos líderes buscam opções '**ganhar-ganhar** ou nada feito', que conduzam à sinergia.
26. Liderança não é posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa **responsabilidade**.
27. Líderes geram **esperança** e **convicção** nos seguidores.
28. O verdadeiro líder **dá poderes, dá autonomia**, proporciona *empowerment**

* *Empowerment*: delegar poderes – de decisão, de responsabilidade, de confiança; realizar *empowerment* é 'empoderar' o seu funcionário, o seu colega.

Quadro: Coletânea de Frases sobre a Nova Liderança
Fonte: Adaptado de diversos autores

A confecção do portfólio em grupos poderá consistir numa das atividades de organização do conhecimento, sendo que uma das partes deste material avaliativo pode tratar especificamente sobre o tema Liderança.

Buscar estabelecer ligações entre o tema Liderança e os conteúdos a serem trabalhados na sequência: Motivação, Inteligência Emocional, Equipes, Comunicação e Criatividade, todos eles mantendo relação especial com o tema Percepção.

Terceiro momento - Aplicação do conhecimento:

Pode-se desenvolver atividades de aplicação de conhecimentos que envolvam blocos de conteúdos. No caso de cursos de área tecnológicas, em vista da carga horária pequena que costuma haver para este tipo de conteúdo em seus programas, considera-se mais importante dar ênfase a atividades que oportunizem o exercício prático de competências essenciais da liderança do que atividades que proporcionem apenas demonstrar conhecimentos teóricos.

Por exemplo, a dinâmica descrita a seguir visa trabalhar aspectos da Liderança, Equipes, Motivação e Inteligência Emocional, permitindo aplicar, de modo integrado, os conhecimentos sobre tais temas.

Os conteúdos trabalhados pela dinâmica, seus respectivos objetivos e passos se encontram no quadro abaixo.

Dinâmica Elenco Especial

Conteúdos trabalhados: Liderança, Motivação, Inteligência Emocional e Comunicação (todos os temas relacionados constituem competências de Liderança)

Objetivos: a) fornecer *feedback* aos colegas; b) enfrentar possíveis barreiras nos relacionamentos; c) exercitar a comunicação assertiva; d) vivenciar a motivação gerada pelo

reconhecimento positivo das próprias competências, pelo outro (aspecto motivacional defendido por Herzberg¹¹).

Passos: Fala-se à turma que cada um, agora, passa a ser considerado como diretor de uma peça teatral muito importante, que contém vários papéis igualmente importantes. O diretor (cada um dos alunos) deverá escolher quem, entre os colegas, melhor desempenharia cada papel, na sua peça.

Para isso, cada um receberá uma folha (mostra-se a folha – Apêndice C) contendo uma relação dos papéis da peça, para os quais deverão ser encontrados atores. Explica-se que, para facilitar a atuação dos personagens, é preferível que os respectivos atores tenham alguma característica que lembre seu personagem. Para isso, na primeira etapa da escolha, cada 'diretor' deve concentrar-se para pensar qual ator (colega) se encaixa melhor em qual papel. Alerta-se que a cada colega deve ser atribuído pelo menos um papel. Não deve ficar nenhum colega sem papel, no entanto podem sobrar papéis ou podem ter vários 'atores' no mesmo papel. Para a etapa de escolha pode ser dado um tempo aproximado de 15 minutos, conforme o tamanho da turma.

Para a segunda etapa, fala-se à turma o seguinte: "Agora, cada 'diretor' deverá consultar o 'ator' a quem atribui cada papel, a fim de justificar por que o escolheu, quais características de sua pessoa se assemelham àquele papel. Deverá então coletar sua rubrica na lista de papéis, confirmando que o 'ator' aceita o personagem." Explica-se que isto depende de adequada justificativa do 'diretor' ao 'ator', sendo que se estimula que todos assinem a aceitação do papel, como sinal de saber receber um *feedback* do outro, pois é o modo como ele o vê, até mesmo porque a lista só contém personagens interessantes. Pode-se lembrá-los sobre aspectos dos conteúdos de Comunicação (assertiva, *feedback*) que eventualmente tenham sido trabalhados.

Procede-se então ao trabalho de campo, em que todos devem circular pela sala à busca de atribuir os papéis ao colegas e pegar sua assinatura. Nesta etapa, a atividade costuma gerar algum 'barulho', porém tende a haver bastante envolvimento dos alunos.

Discussão: Como em toda discussão de dinâmicas, primeiramente se pergunta como os participantes se sentiram ao realizar a atividade; neste caso, tanto ao atribuir quanto ao receber papéis. Questiona-se sobre quais surpresas tiveram e se dá liberdade para falarem.

Na discussão, pode-se abordar sobre a motivação intrínseca gerada pelo *feedback* positivo, mostrando a importância do reconhecimento do outro para um clima motivador no trabalho; também a importância desta prática em equipe; ainda, sobre a necessidade de ser assertivo ao transmitir um *feedback*, sendo que todas estas questões fazem parte das competências essenciais da liderança. Para esta dinâmica, é preciso que o grupo já se conheça o suficiente para a atribuição de papéis.

Quadro: Dinâmica Elenco Especial
Fonte: Adaptada de Antunes (1995, p. 91)

Outras atividades de aplicação do conhecimento aqui sugeridas são: **estudos de caso**, apresentação de **seminário** sobre o tema, **projeto integrador** com outras disciplinas do curso (considerando-se como característica de aplicação do conhecimento a apresentação final do seminário e/ou do projeto integrador).

¹¹ Teórico da motivação humana no trabalho (CHIAVENATTO, 2005)

APÊNDICE C – Folha para a dinâmica Elenco Especial

ELENCO ESPECIAL

PAPEL	COLEGAS(S)	Rubrica(s) de aceite
Alguém muito falante		
Alguém bem divertido		
Alguém muito vaidoso, que poderia ser um Rei		
Uma Rainha		
Um hippie ou punk		
Um mestre		
Um cientista		
Um policial		
Um sacerdote		
Alguém extremamente simpático		
Um milionário		
Um juiz		
Um conselheiro		
Um atleta olímpico		
O(a) melhor amigo(a) do protagonista		
Um empresário de sucesso		
Um líder político		
Um chefe de família		
Um cantor		
Um bom anfitrião		
Um pai /mãe protetor		
Um companheiro de viagem		
Um artista nato		