

HABILIDADES FACILITADORAS NA AÇÃO ERGONÔMICA: A
INCORPORAÇÃO DE HABILIDADES SOCIAIS ESPECÍFICAS AO PRATICANTE
PROFISSIONAL DE ERGONOMIA

Carmen Lúcia Campos Guizze

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

Prof. Mario Cesar Rodríguez Vidal, Dr. Ing.

Prof. Carlos Alberto Nunes Cosenza, D. Sc.

Prof. Cláudio Fernando Mahler , L. D.

Prof. Renato José Bonfatti, D. Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2007

GUIZZE, CARMEN LÚCIA CAMPOS

Habilidades Facilitadoras na ação ergonômica: a incorporação de habilidades sociais específicas ao praticante profissional de ergonomia. [Rio de Janeiro] 2007

XI, 118 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Produção, 2007)

Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE

1.Ergonomia 2. Interações 3. Habilidades Sociais 4. Metodologia

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

DEDICATÓRIA

*A minha filha Marcela,
grande cúmplice,
nos momentos mais difíceis.*

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho pude contar com pessoas especiais, as quais tenho muito que agradecer não somente pelo apoio, pela ajuda e orientação, mas também pelos gestos de carinho, amizade e conforto.

- A Deus por orientar-me a seguir este caminho de formação acadêmica, por ajudar-me a utilizar os recursos que disponho, por estar sempre presente guiando meus passos, mesmo nos momentos mais difíceis da minha vida.
- Minha grande amiga Elaine Viola, primeira incentivadora ao meu ingresso no universo da Ergonomia;
- Meu orientador Professor Mario Cesar Vidal, que se tornou muito mais que um amigo, demonstrando extrema confiança no meu potencial, sempre auxiliando no meu crescimento profissional, lançando-me a vários desafios;
- Minha querida amiga Evie Giannini, incentivadora e importante interlocutora em momentos muito difíceis;
- A Eloísa, Raphael e Suênia, amigos atenciosos que viabilizaram o meu cotidiano no Laboratório do GENTE / COPPE
- Ao Professor Marcos Jardim, diretor do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, a quem devo importantes orientações e apoio para desenvolver o Treinamento em Habilidades Facilitadoras;
- A todos os alunos participantes do Treinamento de Habilidades Facilitadoras que muito contribuíram para o meu enriquecimento pessoal e para a realização deste estudo;
- Ao Professor Renato Bonfatti pelos constantes incentivos ao meu crescimento como ergonomista;
- Ao Professor José Roberto Dourado Mafra pela generosidade e doação acadêmica, sempre brilhante em suas colocações;
- Aos meus colegas de grupo do CESERG Elisabete e Pina, que me possibilitaram chegar a importantes reflexões que resultaram nesta dissertação;
- A todos os professores e amigos de turma do CESERG 2005 e do Laboratório GENTE/COPPE;
- A minha família, aos meus pais, minha filha e meu irmão, apoios essenciais para a realização de tudo o que consegui realizar;
- À CAPES pela importante ajuda financeira;
- A todos que direta ou indiretamente contribuíram para esta realização, os meus eternos agradecimentos.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M. Sc.).

HABILIDADES FACILITADORAS NA AÇÃO ERGONÔMICA: A
INCORPORAÇÃO DE HABILIDADES SOCIAIS ESPECÍFICAS AO PRATICANTE
PROFISSIONAL DE ERGONOMIA

Carmen Lúcia Campos Guizze

Março / 2007

Orientador: Mario Cesar Rodríguez Vidal

Programa: Engenharia de Produção

Nesta dissertação procura-se tratar da importância das habilidades sociais do ergonomista (as quais chamaremos de habilidades facilitadoras) para o sucesso do processo de transformação positiva das situações de trabalho nas empresas. Partimos do pressuposto que as habilidades facilitadoras sejam essenciais (necessidade *sine qua non*) para um desempenho eficaz do ergonomista durante o processo de ação ergonômica nas empresas. Consideramos como habilidades facilitadoras as diferentes classes de comportamentos sociais para lidar com as demandas das interações sociais específicas existentes no contexto da Ergonomia, possibilitando ao ergonomista um desempenho eficaz ao longo de sua ação nas empresas. Procura-se também, neste estudo, estabelecer quais habilidades facilitadoras são mais importantes em cada etapa da Análise Ergonômica do Trabalho. Com o objetivo de aprimorar a formação de novos profissionais, aplica-se um Treinamento de Habilidades Facilitadoras em alunos do Curso de Especialização em Ergonomia. Os resultados foram considerados satisfatórios pelos participantes.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

FACILITATION SKILLS IN ERGONOMICS ACTION: THE EMBODIED OF
SPECIFIC SOCIAL SKILLS TO THE PROFESSIONAL PRACTITIONER IN
ERGONOMICS

Carmen Lúcia Campos Guizze

March / 2007

Advisors: Mario Cesar Rodríguez Vidal

Department: Production Engineering

The aim of this study is to deal with the importance of the ergonomist's social skills (which we will call *facilitation* skills) for the success of the process of positive transformation of the work situations in the companies. We estimated that the facilitation skills are essential for an efficient ergonomist performance during the process of ergonomic action in the companies. We consider as facilitation skills the different levels of social behaviors to deal with the specific demands of social interactions in the context of the Ergonomics. It enables an efficient ergonomist performance throughout his action in the companies. We try to establish which facilitation skills are more important in each stage of the Ergonomic Work Analysis. With the objective to improve the formation of new professionals, a Facilitation Skill Training is applied in some students of an Ergonomics Specialization Course. The training results were considered satisfactory by the students.

Sumário

INTRODUÇÃO

.....	1
UMA VIVÊNCIA IMPACTANTE	1
JUSTIFICATIVAS PARA O TEMA.....	4
ESTRUTURA DO TEXTO DA DISSERTAÇÃO.....	7
CAPÍTULO 1 O ERGONOMISTA EM AÇÃO.....	9
1.1 A ESPECIFICIDADE DA AÇÃO ERGONÔMICA	9
1.2 AS NEGOCIAÇÕES EM ERGONOMIA	14
1.3 AS INTERAÇÕES NA AÇÃO ERGONÔMICA.....	18
1.4 RESENHA DO CAPÍTULO.....	25
CAPÍTULO 2 O CONTEXTO DE UMA AÇÃO ERGONÔMICA	26
2.1 A AÇÃO ERGONÔMICA	27
2.2 ASPECTOS A CONSIDERAR EM UMA GESTÃO DE MUDANÇA.....	35
2.3 A ERGONOMIA E O GERENCIAMENTO DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	38
2.4 AS DIFICULDADES SITUADAS PARA O ERGONOMISTA.....	39
2.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO	41
CAPÍTULO 3 AS HABILIDADES SOCIAIS	42
3.1 DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES SOCIAIS.....	42
3.2 O SURGIMENTO DAS HABILIDADES SOCIAIS	44
3.3 OS CONCEITOS DE HABILIDADES SOCIAIS E COMPETÊNCIA SOCIAL	46
3.4 OS OBJETIVOS DA INTERAÇÃO SOCIAL.....	50
3.5 OS PROBLEMAS DE NATUREZA INTERPESSOAL.....	51
3.6 A CLASSIFICAÇÃO DAS HABILIDADES SOCIAIS.....	52
3.7 AS DIMENSÕES DO DESEMPENHO SOCIAL.....	53
3.8 O TREINAMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS.....	56
3.9 SÍNTESE DO CAPÍTULO	61
CAPÍTULO 4 AS HABILIDADES FACILITADORAS EM ERGONOMIA	62
4.1 HABILIDADES FACILITADORAS PARA O PRIMEIRO CONTATO COM A EMPRESA	65
4.2 HABILIDADES FACILITADORAS PARA A PRIMEIRA VISITA	67
4.3 HABILIDADES FACILITADORAS PARA O PROCESSO DE ANÁLISE GLOBAL	69
4.4 HABILIDADES FACILITADORAS PARA RECONSTRUÇÃO DA DEMANDA	71
4.5 HABILIDADES FACILITADORAS PARA O PROCESSO DE MODELAGEM	73
4.6 HABILIDADES FACILITADORAS PARA VALIDAÇÃO E RESTITUIÇÃO	74
CAPÍTULO 5 O TREINAMENTO EM HABILIDADES FACILITADORAS	78
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	78
5.2 ASPECTOS ÉTICOS	79
5.3 PARTICIPANTES	79
5.4 LOCAL DE APLICAÇÃO E EQUIPAMENTOS	80
5.5 DURAÇÃO DO PROGRAMA.....	80

5.6 PAPEL DO FACILITADOR E DINÂMICA DE UMA SESSÃO	80
5.7 MATERIAIS E INSTRUMENTOS.....	81
5.8 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	83
5.9 TRATAMENTO DOS DADOS.....	83
5.10 DESCRIÇÃO DAS SESSÕES.....	84
5.11 DISCUSSÕES E RESULTADOS SOBRE O THF.....	92

CONSIDERAÇÕES

FINAIS.....	104
--------------------	------------

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS.....	109
----------------------------	------------

ANEXO 1. CHECK-LIST DE HABILIDADES SOCIAIS.....	116
ANEXO 2. INVENTÁRIO DE HABILIDADES SOCIAIS.....	117
ANEXO 3. QUESTÕES PARA EXPECTATIVAS DO TREINAMENTO	118
ANEXO 4. QUESTÕES PARA AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO.....	118

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 : Tipologias de situações de interação	21
Quadro 2 : Quadro geral das habilidades de Consultoria	33
Quadro 3:Técnicas utilizadas no THS.....	57
Quadro 4: Habilidades Facilitadoras para cada etapa da AET.....	77
Quadro 5: Habilidades sociais e os itens importantes em Ergonomia.....	77
Quadro 6: Resumo das sessões do Treinamento em Habilidades Facilitadoras.....	92
Quadro 7: Médias percentuais apresentadas no IHS-Del –Prette entre homens e mulheres.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: As dimensões do desempenho social.....	55
Figura 2 : Grau de importância das Habilidades Facilitadoras em Ergonomia	64
Figura 3: Escore total e escores fatoriais de habilidades sociais dos participantes do sexo feminino.....	93
Figura 4: Escore total e escores fatoriais de habilidades sociais dos participantes do sexo masculino.....	94
Figura 5: Grau de importância para o Primeiro contato com a empresa	98
Figura 6: Grau de importância para a primeira visita	99
Figura 7: Grau de importância para a análise global.....	100
Figura 8: Grau de importância para a reconstrução da demanda.....	100
Figura 9: Grau de importância para a modelagem.....	101
Figura 10: Grau de importância para a validação e restituição.....	102

LISTA DE SIGLAS

AET – Análise Ergonômica do Trabalho

CESERG – Curso de Especialização Superior em Ergonomia

COPPE - Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia

GENTE - Grupo de Ergonomia e Novas Tecnologias

HS – Habilidades Sociais

HF – Habilidades Facilitadoras

IHS- Del -Prette – Inventário de Habilidades Sociais Del Prette

THS – Treinamento de Habilidades Sociais

THF – Treinamento de Habilidades Facilitadoras

INTRODUÇÃO

“Uma atitude indagadora, prudente, “experimental” é necessária; a cada momento, a cada passo, devemos confrontar o que estamos pensando e dizendo com o que estamos fazendo, com o que estamos sendo.”

(Foucault M., 1983)

Esta dissertação tem como tema o trabalho do ergonomista. Seu assunto deriva da busca de uma resposta à questão que se originou a partir da prática em Ergonomia. Faremos a apresentação a partir do relato de uma vivência impactante, a partir da qual estabeleceremos a justificativa desta dissertação, para terminarmos com a apresentação da estrutura do texto como um todo.

Uma vivência impactante

Ainda quando aluna do Curso de Especialização em Ergonomia (CESERG), integrei uma equipe que realizou um extenso trabalho de campo baseado na metodologia de análise ergonômica do trabalho (AET). Este trabalho se desenvolveu em meio a muitos problemas de encaminhamento cuja solução não constava dos materiais e aulas do Curso, de forma explícita.

Em que consistiam tais problemas?

O caso em questão ocorreu numa empresa de confecções onde nossa presença fora viabilizada pelo fato do proprietário da empresa ser amigo de uma das integrantes do grupo do qual fazia parte. Logo nas primeiras visitas que fizemos à empresa, surpreendeu-me a atitude desta colega, bastante experiente e competente profissionalmente em sua profissão de origem e amiga do dono da fábrica. Iniciante em Ergonomia como eu, esta colega, em sua forma de trabalhar, não viu problema algum em questionar a gerente de produção, chegando

mesmo a fazer críticas sobre suas opções pessoais quanto ao gerenciamento do ritmo de trabalho das costureiras.

Ocorre que esta gerente havia concebido e implantado o sistema de organização industrial existente. Assim sendo, as colocações feitas pela colega de equipe repercutiram muito mal junto a esta interlocutora, criando assim uma quase-ruptura nas conversações. Por quase-ruptura estou querendo explicitar o fato da gerente não mais nos receber, alegando, de forma polida, estar sempre ocupada. Os demais funcionários até então receptivos, já não se mostravam mais tão solícitos, como das vezes anteriores, em nos fornecer os dados necessários para o desenvolvimento das análises sobre as situações de trabalho.

A partir de então, percebi muita dificuldade para prosseguir com nosso trabalho, para obter as informações da empresa, enfim, para atuar como ergonômista neste contexto tornado conturbado. Corroborava tal situação o fato de que a referida gerente não apenas evitava a nossa presença como também não validava nenhuma das oportunidades de melhoria encaminhadas pela equipe de Ergonomia.

Enquanto psicóloga, estava habituada com as técnicas de observação e entrevista e com a escuta ativa desenvolvidas durante a formação em Psicologia. Com tais referenciais a atitude da colega perante tal situação causou-me uma grande estranheza. Como iniciante fiquei em dúvida se esta prática passava por estes lugares, sobretudo porque se chocava até frontalmente com minha prática antecedente. Como aprendemos na prática da Ergonomia, situações adversas são contornadas, até certo ponto. Isso assim se passou, mas me deixando esta questão em aberto.

Com o aprofundamento ao longo do Mestrado, pude melhor refletir sobre o ocorrido e concluir que mesmo pertencendo ao mesmo grupo de assessoria em Ergonomia, vínhamos de formações diferentes e conseqüentemente, dotados de formas particulares de intervir. Mesmo tentando nos instrumentalizar sobre as primeiras visitas nas empresas, as teorias ministradas no curso não foram suficientes para nos preparar a lidar com a complexidade das situações com as quais temos que conviver durante a ação ergonômica nas empresas, especialmente nesta etapa introdutória, onde os contatos interpessoais se constituem na situação majoritária. O deslize discursivo e atuante a que mencionei seria uma decorrência

inevitável na prática ergonômica ou alguma coisa poderia ser feita, no que tange à formação de ergonomistas para evitar, controlar ou gerenciar este tipo de problema?

Esta foi a gênese desta dissertação. Em uma tese desta mesma linha de pesquisa, BONFATTI (2004) já havia assinalado sua preocupação com o fato de que os novos ergonomistas são literalmente *atirados aos leões*. Assim sendo, elegemos este tema, ainda sem saber se estaríamos tratando de cristãos, leões ou muito provavelmente de ambos. Paulatinamente o tema foi se delineando, com base na orientação geral do Grupo de Ergonomia e Novas Tecnologias (GENTE), onde nos foi colocado que o objetivo de um Mestrado na linha de pesquisa de Ergonomia de sistemas complexos é, fundamentalmente, a contribuição reflexiva para o aprimoramento da formação e prática do ergonomista.

Tendo motivações empíricas para afirmar que os ergonomistas não teriam sido devidamente preparados em termos de habilidades sociais para os diversos tipos de interações existentes na dinâmica da ação ergonômica, esse se tornou o eixo de desenvolvimento da dissertação em tela. Partimos então do princípio, sustentado por vários autores, que a ação ergonômica requer uma construção social, para produzir, concomitantemente, envolvimento e eficácia (ARGYRIS, 1970; VIDAL, 1976, DANIELLOU, 1986). Vidal (2001) sustenta ainda que a eficácia do funcionamento de uma ação ergonômica implica necessariamente em que a equipe de Ergonomia, de características interdisciplinares, se articule com grupos de natureza e composição distintas para referenciar-se ao longo da ação. O caso mencionado se constituiu, portanto, em um exemplo a contrário a este enunciado, praticamente termo a termo.

Começava a desenhar-se que o sucesso desta forma de condução da ação ergonômica suporia Habilidades Sociais (HS) suficientemente bem manejadas por agentes competentes. Tomaremos o termo habilidades sociais como referido à “*existência de diferentes classes de comportamentos sociais no repertório do indivíduo para lidar de maneira adequada com as demandas das situações interpessoais, isso se erigindo em um conteúdo de competências necessárias*” (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2004, p.31). Nossa preocupação passou a ser estabelecer em que consiste esta competência social no campo da Ergonomia, ou seja, como explicitá-la em termos das necessidades anotadas numa ação ergonômica.

Um dos preceitos metodológicos do GENTE é o de que o ergonômista deva desempenhar um papel de maior neutralidade possível em sua atuação como observador da atividade de trabalho. Desenvolveremos nesta dissertação um ponto de vista algo divergente, onde a importância de uma participação atuante do ergonômista seja ressaltada, a qual exige deste profissional o manejo satisfatório de suas habilidades sociais para alcançar o objetivo de transformar positivamente as situações de trabalho. Desta forma, proporemos a relevância do manejo eficaz de habilidades sociais voltadas para a prática de atuação dos ergonômistas nas organizações, as quais denominaremos de *habilidades facilitadoras*. As *habilidades facilitadoras* que proporemos nesta dissertação seriam habilidades sociais de pelo menos cinco naturezas inter-relacionadas: de *Civilidade*, de *Expressão de Sentimento*, *Empáticas*, de *Comunicação e de Trabalho*, distinguindo-se das habilidades sociais por serem apropriadas ao contexto da Ergonomia e condição *sine qua non* para o bom desempenho do ergonômista ao longo da ação ergonômica.

Justificativas para o tema.

Em consonância com Daniellou (2004), consideraremos o ergonômista como um ator de transformação das situações de trabalho que intervém em processos de interações sociais.

Segundo FALZON (2004) a atividade do ergonômista tem parentesco formal com as atividades de concepção. Isto porque o diagnóstico inicial vai sendo redefinido paulatinamente durante a intervenção e, correlativamente, também os objetivos da intervenção. Para o autor, a atividade do ergonômista caracteriza-se como uma atividade de concepção. *“Intervir é definir, progressivamente e em interação com os autores da situação de trabalho, a natureza do problema tratado e a natureza da solução a ser buscada”* (FALZON, 2004, p.237).

A construção da competência nas situações de concepção é mais difícil que nas demais situações de trabalho. É o caso das situações de ação encontradas pelos ergonômistas, que se traduzem normalmente por uma fraca repetitividade e uma forte variabilidade (FALZON & TEIGER, 1995).

Sendo assim, FALZON (2004), considera desejável que as práticas de intervenção sejam acompanhadas de uma reflexão estruturada visando explicitar os processos de decisão

e a categorizar as situações encontradas. *“As atividades reflexivas não podem exercer-se unicamente depois das ações: elas transformam a própria prática”* (Op. Cit. p.237). Como solução para a dificuldade apontada, o autor propõe que essa reflexão precisa do acesso aos trabalhos científicos e estes, por sua vez, sejam alimentados por experiências de ação concreta nos contextos de intervenção reais, por questões que são apresentadas e pelas respostas que são construídas. Ou seja, que haja uma aproximação de diálogo entre a pesquisa e a prática em Ergonomia.

Em sua prática, o ergonomista desempenha papéis conversacionais (GOFMANN, 1970), constituindo redes de relações que vão requerer habilidades sociais para lidar com diversos tipos de pessoas e isso nos mais variados contextos. Partiremos da premissa que o desempenho profissional competente em Ergonomia, requererá o domínio de habilidades facilitadoras (definidas anteriormente).

A norma ERG BR 1001 que versa sobre as competências focais dos praticantes de Ergonomia, elaborada pela Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO), preconiza que o ergonomista deve se comunicar de forma efetiva com o cliente e as pessoas com quem interage profissionalmente, assim como se relacionar com seus clientes em todos os níveis de seu pessoal e, em um ambiente de trabalho, deve superar a resistência de trabalhadores, gerentes e sindicatos com relação à mudança, de forma a conquistar a sua cooperação para implementar novos paradigmas.

Daniellou (2006) aponta que em sua prática de ensino, juntamente com outros colaboradores, procuram contribuir com a análise dos trabalhos que sublinhem as dimensões intersubjetivas de comunicação, pois estas possuem grande pertinência para a prática reflexiva dos ergonomistas. *“As relações intersubjetivas do ergonomista com os outros atores, as deliberações com as quais ele/ela é confrontado, as racionalidades que ele/ela utiliza na ação, os custos que esta representa para ele/ela, são objeto de poucas formalizações”* (DANIELLOU, 2006, p.67). Acrescenta ainda que existem cursos de formação orientados para o desenvolvimento da atividade cognitiva, mas de pouca utilidade para as relações intersubjetivas e para os debates de normas com os quais a prática os confronta. Alega que as gerações anteriores de ergonomistas provinham majoritariamente da reconversão profissional de médicos, psicólogos, sindicalistas, quadros que tinham tido ocasião, na sua carreira

anterior, de construir competências nestes domínios. As gerações atuais qualificam-se na Ergonomia principalmente pela formação inicial. Sendo assim, considera que é responsabilidade da profissão e dos lugares de formação, de os preparar o melhor possível para as experiências que a sua profissão os vai levar a viver.

“Sem esperar o resultado de investigações e de modelagens mais precisas dos debates de normas com os quais o ergonômista se confronta na intervenção, é daqui por diante possível introduzir no ensino uma conceituação destas dimensões aproveitando os modelos construídos noutros contextos”. (DANIELLOU, 2006, p.69)

Shackel (1980) coloca como importante para o desenvolvimento da Ergonomia nas empresas, que o ergonômista possua habilidades sociais *relevantes* e que, entre outros fatores, haja um treinamento para os ergonômistas de conteúdos curriculares e técnicas de orientação em habilidades *voltadas para a prática de sua atuação nas organizações*.

Hendrick (2006), importante autor em Ergonomia, nos ensina que o ergonômista é convocado para um papel de agente de mudança organizacional, e assim sendo, a profissão precisa incorporar habilidades *adicionais* às práticas que lhe permite apontar problemas no relacionamento com as interfaces humano-máquina e humano-organizacional. Estes suplementos incluem conhecimentos acerca de teoria de sistemas, de sociotécnica, de projeto de sistemas de trabalho, de teoria organizacional, bem como de comportamento e habilidades *de facilitação*. Este autor assinala que tais tópicos referentes à facilitação não são regularmente cobertos em programas tradicionais de Ergonomia ou que somente os são feitos muito superficialmente, isto veio de encontro à formulação em gestação, naquele momento.

Daí se consolidou nosso enunciado central desta dissertação:

As habilidades facilitadoras (habilidades sociais relevantes e adicionais no contexto da Ergonomia), com efeito, são implicitamente consideradas como bem manejadas por agentes supostamente competentes. Sustentaremos a proposição de que estas habilidades possam ser aprendidas e aprimoradas pelo praticante de Ergonomia através de um treinamento específico, no que consiste o teor da presente dissertação.

Para trabalharmos esta assertiva, adotamos uma premissa, uma assertiva e duas perguntas de pesquisa, quais sejam:

Premissa: Partimos do princípio que existe uma dificuldade na formação do ergonomista que o prepare para um desempenho social competente nas diversas interações existentes durante todo o processo de AET.

Como assertiva procuraremos sustentar que as habilidades facilitadoras sejam essenciais (necessidade *sine qua non*) para um desempenho eficaz do ergonomista durante o processo de Análise Ergonômica do Trabalho.

Tal assertiva nos encaminhou duas perguntas cuja busca de respostas estrutura esta dissertação:

- i) Como instruir o ergonomista para manejar eficientemente as habilidades sociais necessárias em AET?
- ii) Quais habilidades facilitadoras (habilidades sociais importantes para a Ergonomia) seriam necessárias em cada etapa da Análise Ergonômica do Trabalho?

Estrutura do texto da dissertação

Assim é que no capítulo 1 será feita uma discussão sobre alguns aspectos cruciais da atividade do ergonomista. Nele serão tratadas a especificidade da ação do ergonomista, as representações que regem o seu olhar, as dimensões intersubjetivas de sua atividade e a importância do processo da negociação ao longo da ação ergonômica. E, por fim, como se estabelecem as interações em um contexto de complexidade e o método conversacional desenvolvido para viabilizar as transformações positivas.

No capítulo 2 será discutida a relevância do contexto de uma ação ergonômica e sua influência nas formas e rumos das interações entre o ergonomista e os diversos atores sociais durante sua ação na empresas. Discorreremos inicialmente sobre o conceito de ação ergonômica onde examinaremos sucessivamente a posição dos empresários, a relação que se estabelece entre o ergonomista e seus contratantes e a constituição da ação ergonômica em contexto consultivo. Em seguida, examinaremos os aspectos a considerar em uma Gestão de

Mudança, para encerrar este capítulo tecemos nossas reflexões sobre a Ergonomia e o gerenciamento das mudanças nas organizações.

No capítulo 3 será desenvolvida a ontologia conceitual sobre habilidades sociais, as teorias que o embasaram e sua diferenciação do termo competência social. Posteriormente analisaremos os objetivos de cada interação social, as dificuldades de natureza interpessoal que podem dificultar um desempenho social competente e as dimensões relacionadas a este desempenho. Encerra o capítulo a classificação de habilidades sociais, as afiliações teóricas de um programa de Treinamento de Habilidades Sociais e as técnicas utilizadas no mesmo.

No capítulo 4, após a diferenciação conceitual entre as HS, enquanto genéricas e as HF enquanto específicas, serão abordadas as habilidades facilitadoras necessárias ao desempenho do ergonomista em cada etapa da análise ergonômica do trabalho.

O capítulo 5 onde apresenta a aplicação de um programa experimental de treinamento de habilidades facilitadoras para o ergonomista profissional, ressaltando-se seus resultados e apresentando as discussões sobre esse treinamento, com vistas à sua generalização como prática de formação do praticante profissional de Ergonomia

Encerra a presente dissertação nas considerações finais onde será realizada uma análise sobre a dissertação e suas possibilidades de desdobramento.

CAPÍTULO 1

O ERGONOMISTA EM AÇÃO

Diferentemente de outros trabalhos, que enfocam o trabalho dos operadores, iniciaremos o presente estudo procurando demonstrar a complexidade do trabalho do ergonomista. Segundo VIDAL (1996), a intenção da Ergonomia contemporânea é de tentar compreender a atividade humana nos processos de trabalho, através da análise ergonômica do trabalho - AET - numa construção coletiva e interativa dos objetos de intervenção no trabalho de homens e mulheres. A Ergonomia busca transformar positivamente o trabalho, caso a caso, intervindo em situações bem delimitadas, e isto para que se possa argumentar quanto à pertinência e relevância das *representações* existentes e na maior parte das vezes, e partir desse exame, construir uma representação alternativa que melhor dê conta dos problemas daquela organização. A princípio, isto pode parecer possuir características de simplicidade, no entanto, diversos autores ressaltam algumas dificuldades enfrentadas pelo ergonomista ao longo de sua ação nas empresas.

1.1 A especificidade da ação ergonômica

Vários autores apontam para a impossibilidade de um modelo único de ação ergonômica. Isto se deve ao fato de que cada ação ergonômica assume um caráter particular. Existem conhecimentos gerais em Ergonomia, mas estes não fornecem soluções prontas que possam ser diretamente aplicadas aos problemas levantados (GUÉRIN et al, 2001; VIDAL, 2002).

A análise da atividade de trabalho não pode se basear na simples aplicação de ferramentas pré-construídas. Deve ser considerada como um processo, no qual o ergonomista se insere para construir sua compreensão da situação de trabalho e, assim, possa estruturar seus conhecimentos para que estes se desenvolvam do ponto de vista de sua operacionalidade.

Desta forma, a operacionalidade exige que os conhecimentos relativos à situação na qual o ergonomista age devam se agregar aos conhecimentos já existentes, constituindo ferramentas que permitam apreender a realidade em sua especificidade.

A construção do conhecimento em Ergonomia se dá a partir da ação, integrando os conhecimentos de áreas distintas. Para isto, o ergonomista toma como base: a visão dos trabalhadores sobre seu próprio trabalho, condições de execução, dificuldades, queixas e problemas verbalizados.

A ação ergonômica deve ser construída de forma dinâmica, se inscrevendo na relação entre as necessidades sociais, as possibilidades de transformação da situação e estar de acordo com a realidade de cada empresa. O nível de ação do ergonomista deve ser permanentemente ajustado em todas as etapas da ação ergonômica.

Na prática ergonômica, um conjunto de conhecimentos deve ser estruturado para responder às diferentes demandas de intervenção. Essas situações variam, pois são singulares.

1.1.1 A singularidade dos objetos

Amalberti (1991) afirma que o objeto da Ergonomia é específico, pois se trata da atividade do homem no trabalho. Neste caso, não se trata de criar um modelo genérico do homem, mas antes de tudo, de modelizar um operador engajado em uma situação precisa de trabalho, com suas imposições cognitivas específicas, situacionais e organizacionais.

Apesar de existir, muitas vezes, toda uma categoria profissional submetida a exigências comuns em termos de organização do processo de trabalho, quando o ergonomista se aproxima dos locais de trabalho, vê que cada local é um mundo singular, com seus problemas particulares, com mecanismos que fazem com que uma mesma tecnologia influa diferentemente, pois são pessoas diferentes, são relações interpessoais desigualmente construídas, são diferentes regras que vigoram. O ergonomista necessita reconhecer que, apesar de ter, no local de trabalho, interesses opostos e contraditórios, eles também se relacionam de maneira surpreendente e imprevisível, podendo deixá-lo, por muitas vezes, confuso.

As condutas dos operadores em situações reais, raramente obedecem à predição de modelos elaborados em laboratório; o contexto é diferente, as variáveis a serem consideradas ultrapassam amplamente o número de variáveis que se pode controlar experimentalmente.

A ação ergonômica deve estar alinhada entre as necessidades e possibilidades de transformação e “sintonizada” com a vida de cada empresa. O ergonomista deve se inserir nesta dinâmica, ajustando permanentemente o nível da ação em todos os estágios desse processo (GUÉRIN et al, 2001).

Leplat (2004), aponta como importante para o ergonomista que se dedica ao estudo da atividade, levar em consideração a complexidade da tarefa, pois a complexidade é um dos fatores que condicionam a atividade e vice-versa. A gestão da complexidade não pode estar limitada à tarefa, no sentido restrito. A tarefa e o agente estão mergulhados num contexto técnico e humano que constitui a fonte dos fatores de complexidade. Em Vidal (2002, p.101) temos uma definição de Benchekroun (1996): “*A atividade humana, em parte consciente, finalizada, evolutiva, contextualmente, socialmente e historicamente situada*”. Vale a pena ressaltarmos que a Ergonomia a que nos referimos neste estudo é chamada de Ergonomia situada e que a situação de trabalho é socialmente determinada; a atividade não é independente das características do operador; a construção de modos operatórios implica em estratégias e estas se configuram como produção complexa da pessoa (VIDAL, 2002).

1.1.2 Em um contexto de complexidade

Para Vidal (2002), a Ergonomia contemporânea, ao mudar seu foco da elaboração experimental de recomendações acerca dos fatores humanos para a análise situada da atividade, deparou-se com a realidade dos sistemas sócio-cognitivos. Basicamente um sistema sócio-cognitivo (SSC) é uma estrutura que articula pessoas, tecnologias e organização mediante uma cesta de artefatos, mentefatos e sociofatos. O autor considera que esta articulação encaminha sua apreciação como sistema complexo, e isso ao menos por duas razões, de acordo com o estabelecido pelos debates na rede COSI (Complexidade em Ciências Sociais):

1) é impossível entender alguns aspectos funcionais de sistemas sócio-cognitivos mediante um esquema analítico clássico;

2) a abordagem em termos de sistemas complexos permite preencher alguns *gaps* no que tange à descrição não funcionalista e não estruturalista.

O autor menciona, assim, que alguns aspectos funcionais de sistemas complexos não cabem em um esquema analítico funcionalista devido à pelo menos quatro ordens de razões suplementares:

a) porque o contexto está continuamente se modificando sem que possamos modelar ou construir a função de transição;

b) porque os sistemas se constituem de artefatos e estes têm um papel cognitivo, quer dizer, não são passivos. Neste sentido, suas alterações implicam em mudança de comportamentos;

c) mais do que isso, tais processos sócio-cognitivos são emergentes (alarmes graves, pânico coletivo, etc.) e se inserem na incerteza;

d) e, fundamentalmente, são sistemas abertos, portanto de decomposabilidade imperfeita.

1.1.3 As representações que regem o olhar e ver do ergonômista.

Vidal (1996) faz uma importante distinção entre o olhar e o ver do ergonômista. Para o autor, o olhar do ergonômista busca apreender a imensidão de questões que envolvem o trabalho de pessoas e indivíduos, operando uma seleção, exercendo uma opção particular, mas sabendo da natureza analítica deste ato. Já o ver do ergonômista trata as questões do trabalho num dado recorte da realidade, do ponto de vista da atividade de trabalho e visa enxergar os explicativos e determinantes deste ato. O ergonômista busca numa palavra, entender as representações sociais de pessoas que contribuem para que uma dada situação de trabalho seja da forma como se apresenta.

Para isto, o ergonômista olha para o trabalho tentando ver os fundamentos, processos e fenômenos que modelam, operantemente, a situação de trabalho. Mais precisamente, o ergonômista tentará ver a ***atividade de trabalho***, construindo sociologicamente um olhar e estabelecendo antropologicamente uma visão desta categoria básica, a atividade de trabalho.

Este profissional tenta compreender a atividade humana nos processos de trabalho, através da análise ergonômica do trabalho. Busca extrair e formalizar, a partir de cada caso, alguns princípios metodológicos que facilitem analisar uma outra situação, ou mesmo validar uma mesma situação onde recomendações ergonômicas tenham sido incorporadas numa correção, rearranjo ou modernização.

Vidal (1996) destaca os seguintes pressupostos de um olhar ergonômico sobre o trabalho e a sua organização, o qual a torna material e, portanto, transformável:

- a) O projeto é resultante de uma representação nem sempre adequada ao bom funcionamento da produção;
- b) É possível evidenciar esses problemas relacionando-os com as representações prevalentes;
- c) A intervenção ergonômica se dá no sentido de substituir estas representações por outras, social e estabelecidas de forma participativa;
- d) Sendo uma destas representações mais adequada para resolver alguns problemas existentes, deve ser restituída ao coletivo que as construiu.

Assim sendo, o ergonomista para atingir o objetivo de demonstrar permanentemente a sua utilidade, graças a operacionalidade e ao rigor do que envolve uma “boa solução”, necessita promover a mudança de representação que os diferentes atores têm da Ergonomia, do ergonomista e de suas contribuições.

1.1.4 A consideração das dimensões intersubjetivas da atividade do ergonomista

Para Daniellou (2006), o desenrolar real da intervenção está longe de ser redutível à utilização de um protocolo. Para o autor, o ergonomista vai desempenhar uma atividade pessoal que ultrapassa largamente o uso de uma metodologia definida previamente. Ele vai ser confrontado com todas as singularidades de uma situação, de pessoas, coletivos, processos técnicos que a compõem, dos elementos de um contexto. Ao fazer isto, este profissional mobiliza-se enquanto pessoa, que tem relações intersubjetivas com os seus interlocutores e é confrontado com deliberações por vezes difíceis, entre interesses contraditórios. Para o sucesso da intervenção é importante que o ergonomista se norteie pela experiência vivida. “As

maneiras de estar dos professores ou dos ergonomistas *seniors* podem ser organizadas para ajudarem em tempo real os ergonomistas em formação submetidos a debates difíceis na prática” (p. 70).

O que consubstancia esta dissertação, uma vez que, enquanto iniciantes, os ergonomistas não possuem ainda esta experiência, mas podem se beneficiar de uma reflexão sobre a experiência de outros através de um treinamento específico.

Daniellou (2006) cita como um dos méritos de Christol (2004) ter insistido sobre a dimensão dos “colóquios singulares”, entre o ergonomistas e os seus interlocutores, de forma individual, como componente essencial da intervenção. O autor considera que uma visão das relações sociais na empresa que excluiria toda a dimensão intersubjetiva seria tão pouco pertinente para o ergonomistas quanto para descrever os processos de negociação entre direção e representantes do pessoal.

O ergonomista deve esclarecer a demanda que lhe é feita; negociar o grau de liberdade, os tempos que lhe são concedidos e o seu papel no projeto. Deve, também, responsabilizar-se pela validade e pertinência de suas contribuições, assim como por sua aplicação. Com o intuito de chegar a resultados operacionais, necessita da cooperação de especialistas de outras áreas. Segundo Christol e Mazeau (2004), a relevância deste fato é ainda maior quando o objetivo é alcançar, de maneira efetiva, meios de trabalho adaptados aos operadores e às tarefas que eles têm que realizar. Para esses autores, a missão de quem pratica a Ergonomia é contribuir para a construção de situações de trabalho adaptadas ao maior número possível de operadores, aos objetivos que estes devem atingir, ao contexto no qual eles atuam e nas diversas etapas do trabalho com as quais eles se defrontam.

1.2 As negociações em Ergonomia

Segundo Vidal (2003), a negociação é um espaço no qual se devem manifestar convergências e divergências, sem colocar o processo em vias de ruptura. Deste processo decorre o desfecho da interação, que pode ser de sucesso, fracasso ou impasse. Assumir uma posição conversacional e interacionista na ação ergonômica significa pensá-la como permanente construção social que redunde em processamento mútuo de atitudes de escuta e negociação. Trata-se de estar sempre negociando com os operadores, mas também com as

instâncias hierarquicamente superiores das organizações dentro de seus ritos e costumes. A expressão bem colocada, com tato e convicção, pode ser o que define se haverá o prosseguimento ou fracasso das negociações, tanto quanto à observância de regras declaradas ou subjacentes que possibilitam a manutenção deste estar produtivo ao longo da ação.

Nos processos de negociação de recursos, o ergonomista deverá valorizar e incentivar expressões de apoio à adesão e à colaboração das pessoas, qualquer que seja a extensão ou relevância dessa colaboração, pois uma transformação positiva, mesmo que pequena, favorece em alguma medida outras ações, mantendo e multiplicando o processo de mudanças.

Robbins (2006) considera como essência do processo de negociação o verdadeiro toma-lá-dá-cá na tentativa de se chegar a um acordo. É que ambas as partes terão, inevitavelmente, de fazer algumas concessões. Segundo Matos (1982, p.55) “Toda relação humana é, de certo modo, uma negociação; envolve compromissos; são estabelecidas condições. Qualquer que seja a situação, alguém está assumindo uma responsabilidade em correspondência a um compromisso da outra parte”.

Ainda para Matos, na negociação é preciso considerar as diferenças pessoais que definem o estilo de cada participante. Acredita ser necessário enxergar o outro por trás das aparências para se obter uma boa convivência e ótimas negociações. Este autor considera importante, para o êxito na conversação em negociação, a prática da empatia, definida como se colocar dentro da perspectiva do interlocutor, posicionando-se e refletindo a partir de sua realidade, do seu quadro de carências e aspirações, como o modo de prevenir interpretações precipitadas e radicais.

El Sayed (2003) estabelece quatro etapas, consideradas como as mais importantes em um processo de negociação, quais sejam: (a) Planejamento; (b) abertura; (c) desenvolvimento e (d) acordo. Vejamos em maior grau de detalhe que preceitos este autor nos estipula;

O planejamento é considerada a etapa mais importante e também a mais negligenciada pelos negociadores. Estipula-se que mais de 60% do êxito de uma negociação depende de um planejamento bem feito. Nesta passagem ele destaca como importante:

- examinar interesses e definir metas;
- definir a relação a ser estabelecida após a negociação;
- supor quais serão os interesses e objetivos do outro;
- coletar as informações necessárias;
- prever possíveis impasses e como evitá-los e superá-los.

Para a abertura ele chama a atenção para que, nesta etapa, as partes interessadas estariam frente a frente. Sendo, por isso, extremamente importante a criação de um clima favorável ao entendimento desde o início e também:

- “quebrar o gelo” e reduzir eventuais tensões;
- buscar consenso entre a pauta e o tempo disponível para a negociação;
- apresentar propósitos próprios e estimular o interlocutor a fazer o mesmo.

No desenvolvimento é ressaltado que, muitas vezes, as pessoas iniciam a negociação nesta etapa, esquecendo-se das anteriores. No entanto, os consultores sinalizam que isso é um erro, pois o desenvolvimento será muito mais fácil se precedido da etapa de planejamento.

Nesta etapa deve-se estar preparado para:

- explorar e compreender variáveis envolvidas;
- perguntar e ouvir atentamente, clarificando pontos obscuros;
- pesquisar e criar alternativas de ganho mútuo;
- buscar concordância de posição vantajosa para ambos;
- evitar e /ou superar impasses.

A etapa do acordo, para o autor, é um momento requer muita sensibilidade. Devem-se evitar a impaciência e a precipitação. Ainda, precisa-se estar atento aos sinais emitidos pelo outro e:

- resumir o que ficou combinado;
- recapitular os benefícios mútuos;
- verificar se não há mal-entendidos ou resistências;
- formalizar o compromisso;
- registrar o que foi acordado;
- combinar (se houver) os próximos passos e definir o cronograma.

Como vimos, negociar requer várias habilidades. O ergonomista necessita negociar com a direção ou seus representantes para fechamento do contrato de Ergonomia, negociar,

muitas vezes, prazos e valores decorrentes de pedidos adicionais aos já estabelecidos, além de estar sempre negociando com a direção, média gerência e com operadores para conseguir uma adesão ativa de todos no processo de mudança relativo àquela realidade de trabalho.

El Sayed (2003) coloca, ademais, que entre as principais habilidades exigidas no processo de negociação, destaca-se o distanciamento emocional, uma vez que, segundo o autor, sem esse distanciamento podemos prejudicar o andamento da negociação, principalmente se a outra parte envolvida resolver utilizar a tática do apelo emocional. Outra habilidade é o saber ouvir sabiamente, pois esta prática permite obter muitas respostas e identificar os interesses envolvidos na negociação, facilitando a decisão.

No tocante às habilidades, o autor considera que merece destaque a utilização da comunicação de forma clara e correta, incluindo-se aí todo movimento corporal e gestual no processo de persuasão, que caracteriza o ponto central da negociação.

Podemos observar que negociamos com as outras pessoas todos os dias, mesmo quando pensamos que não estamos negociando.

A negociação é um processo de mão dupla, desenhada para alcançar um acordo satisfatório entre ambas as partes (do tipo ganha-ganha), tendo interesses comuns e/ou opostos. Para obter um resultado do tipo ganha-ganha em uma negociação é necessário entender o que se passa entre as duas partes, ao nível de valores, crenças e objetivos. Neste sentido, a negociação é um processo que ocorre entre pessoas, sendo assim, para que ocorra uma maximização de ganhos, as habilidades sociais são de suma importância neste processo.

As habilidades que apóiam uma negociação de sucesso incluem competências sociais, como: escuta ativa, ser capaz de enxergar o ponto de vista da outra parte (capacidade empática), perceber as crenças, valores e objetivos da outra parte (sensibilidade perceptiva), identificar áreas de acordo, flexibilidade comportamental, equilíbrio emocional, assertividade e capacidade reforçadora etc.

Além de saber negociar, do ponto de vista ético, o papel do ergonomista, exige que ele atue de forma a favorecer um aprofundamento do nível de consciência dos trabalhadores em relação às suas condições de trabalho e à sua participação no processo de mudanças organizacionais (GUÉRIN et al, 2001).

A pessoa do ergonômista é mobilizada de forma importante na divulgação dos resultados da análise ergonômica do trabalho. Os resultados são discutidos por diversos atores, portadores de lógicas diferentes, são momentos onde as regras habituais da empresa são provisoriamente suspensas, em prol de novas regras de interação centradas na referencial atividade de trabalho. “[...] *A mobilização do ergonômista em tempo real é indispensável para encarnar permanentemente estas regras particulares, graças às quais discussões não habituais podem acontecer*” (DANIELLOU, 1995, p.7). Para este autor a construção social da intervenção é a cada vez uma produção original, elaborada pelo ergonômista em função das questões percebidas, do estado das relações sociais na empresa, das possibilidades reais de transformação e de suas capacidades para assegurar o bom desempenho da intervenção.

1.3 As interações na ação ergonômica

A ação ergonômica se estabelece no espaço definido por uma rede de interações entre o ergonômista e os operadores e/ou operadoras. Além disso, ela implica a produção de um conjunto estruturado de análises intercomplementares, o resultado destas análises se constituindo em uma co-produção dos agentes, sejam eles observadores ou observados, no interior de regras particulares de interação (DANIELLOU, 1995).

Os ergonômistas precisam interagir, conversar, dialogar com os trabalhadores na situação de trabalho, esta atuação se produzindo desde o ponto de vista da atividade de trabalho. Os ergonômistas necessitam de forma *sine qua non* que os trabalhadores lhe propiciem detalhes relevantes de suas estratégias regulatórias, precisam colher falas sobre o trabalho e desde o lugar do trabalho, ou seja, devem ensejar a emergência de falas operativas dos trabalhadores. Para tanto, é essencial saber aproximar-se do grupo de trabalhadores, saber se apresentar, estabelecer um laço relacional satisfatório. Estas são condições minimamente necessárias para o engajamento do diálogo em situação. (BONFATTI, 2004).

Assim sendo, todo o esforço dos ergonômistas deve harmonizar as interações procurando evitar deparar-se com situações de conflitos e de rupturas. Vidal (1996) aponta que nas situações de interação ocorrerá a influência incontornável do fato social, criado e atuante, trazendo para a análise de conteúdo a noção etnometodológica do contexto, onde as

comunidades se expressam em termos locais e situados possíveis: os representantes da gerência e ergonomistas em negociação, ergonomistas e trabalhadores em interação de pesquisa direta, a interferência de um representante de outra comunidade numa interação em curso, ou com os três tipos de atores presentes numa reunião. O autor ressalta o duplo aspecto da negociação e da associação. A negociação da intervenção - que apenas se inicia nos primeiros contatos, mas que prossegue forte e explicitamente durante a instrução da demanda e continuará de forma velada e presente ao longo do restante da intervenção, devendo ser renovada, reforçada em determinadas passagens cruciais - e associação entre objetivos - dos ergonomistas e dos agentes sociais entre si validando objetos e formando critérios de avaliação da intervenção ergonômica.

Por considerar a ação ergonômica como uma prática intensamente interativa, Vidal (2003) propõe-se a considerar as interações entre ergonomista e operadores em AET como objeto de estudo. Elabora, assim, uma metodologia que permite registrar de forma sistemática, algo dos aspectos conversacionais das interações com os atores na situação de trabalho, chamada conversa-ação.

Por conversação nomeamos o método desenvolvido para dar conta do problema metodológico do lugar da interação livre, ou seja, da fala e escuta articuladas em um processo cooperativo para a análise ergonômica do trabalho (VIDAL, 2003, p.153).

1.1.1 A Análise Conversacional

Certamente os discursos são feitos de signos; mas o que fazem é mais que utilizar esses signos para designar coisas. É esse mais que os torna irreduzíveis à língua e ao ato da fala. É esse "mais" que é preciso fazer aparecer e que é preciso descrever.(FOUCAULT,1986).

O método proposto estabelece, a partir de determinadas configurações interacionais, uma lista de recomendações para cada situação de conversa de modo a orientar as interações para a compreensão da atividade de trabalho com o objetivo de possibilitar uma transformação positiva.

O autor constrói uma tipologia de interações orientadas que se divide em quatro tipos, a saber:

1. *Interações negociais*: inseridas no contexto da negociação da demanda;
2. *Interações contextuais*: corresponde a fase de análise global da AET. São aquelas interações cujos traços mais marcantes situam-se no conjunto de fenômenos que operam no plano externo aos conteúdos da interação, remetendo às estruturas técnicas, econômicas e sociais sob as quais a ação ergonômica se processa;
3. *Interações relacionais*: marcam a fase da AET quando o ergonomista começa a aprofundar o relacionamento com os atores nas situações de trabalho. Inicia-se o movimento que vai da macroanálise para a microanálise. Aqui o diálogo com os operadores deve atingir o máximo de engajamento, permitindo a evocação de conteúdos do trabalho real em situação.
4. *Interações depurativas*: estas interações são características da fase de análise sistemática, onde o ergonomista procura a tabulação e quantificação dos dados. Juntam-se também aqui os resultados do processo de validação intersubjetiva produzida a partir dos fóruns de restituição. São as conversas que permitem passar da interação às modelagens.

Desse modo o autor vai apresentando as dificuldades inerentes a cada fase do processo interacional e propondo as estratégias de superação cabíveis bem como os resultados esperados, gerando o quadro 1, a seguir.

Quadro 1 : Tipologias de situações de interação

Interação Orientada	Cenário de Interação	Eventos interacionais	Táticas discursivas	Resultados
Negociais	Desconhecimento	Obstáculos	Esclarecimento progressivo	Visitas acompanhadas
	Desconfiança	Impedimentos Escamoteamentos	Adequação terminológica Interações por afinidades	Interloquções designadas
Contextuais	Restrição	Demanda reprimida	Inversão de papéis	Convergência gradual
	Ampliação	Discurso latente Centralização de fala Sugestões de temas	Dispersão de assuntos Contextualização sistêmica Contrapontuação	Redirecionamento
Relacionais	Progressão	Equívocos	Escuta respeitosa	Confiança mútua
	Ruptura	Invalidação Omissões	Positivção	Informações espontâneas Depoimentos voluntários
Depurativas	Mensurações	Grupos de foco	Relatório a quente	Relatório de campo
	Tabulações	Análise coletiva	Relatório a frio	Revisão do líder

Fonte: VIDAL (2003)

Deve-se assinalar aqui também que embora as interações em AET corram o risco de se romperem a qualquer momento, Vidal et al (2002) apontam para a fase das interações relacionais como talvez o ponto mais delicado do processo. É durante essas interações que o diálogo entre ergonomistas e trabalhadores deve se aprofundar para permitir a evocação de conteúdos do trabalho real. Nestas interações relacionais, os operadores revelam para o ergonomista como realmente trabalham, e isto, tem sempre a característica de um desnudamento, da explicitação de uma intimidade. É aqui também que o ergonomista deve ter muito cuidado com a escolha do tema a ser abordado e, principalmente, com o modo de abordar o tema escolhido. Isso porque dependendo do modo como é colocado, é possível ocorrer rupturas no processo ou até mesmo criar impasses ao esbarrar em estruturas ideológicas do tipo defensivo.

Do ponto de vista ético, o papel do ergonomista, exige que ele atue de forma a favorecer um aprofundamento do nível de consciência dos trabalhadores em relação às suas condições de trabalho e à sua participação no processo de mudanças organizacionais. (GUÉRIN et al, 2001)

Segundo Christol & Mazeau (2004) a responsabilidade de quem pratica a Ergonomia é a de chegar a meios de trabalho, adaptados às características dos trabalhadores, às missões que estes têm a realizar nas diversas etapas da situação de trabalho e obter o máximo de eficiência, conforto e produtividade, de modo a garantir o desenvolvimento de suas competências. Esse objetivo não é fácil de ser alcançado, pois impõe a mudança de representação de vários atores em relação à existência de uma “boa solução”. Além de exigir a mudança de representação que os diferentes atores têm da Ergonomia e do ergonomista, este profissional necessita estabelecer laços de confiança no trabalho que irá desenvolver e em suas possíveis contribuições.

Bonfatti (2004) coloca como fundamental criar um laço de confiança com os trabalhadores para a atuação do ergonomista, pois a falta de confiança é impeditiva para uma boa interatividade. O autor considera o manejo da escuta como um dos principais requisitos para o êxito do processo.

Ao abrir uma boa escuta para os atores do processo de trabalho, o ergonomista poderá presenciar o surgimento de depoimentos surpreendentes sobre a situação de trabalho e sobre a própria vida em geral do interlocutor. No entanto, pontua que tais depoimentos, por vezes, podem assumir um formato avassalador, de manejo difícil. O que exige da parte do ergonomista uma preparação para lidar com efeitos, muitas vezes inesperados, que sua postura de escuta e acolhimento poderá desencadear nos trabalhadores.

A atividade de trabalho é complexa, na medida em que para ela convergem racionalidades diferentes que é preciso integrar. Essas racionalidades, essas lógicas diferentes são sempre sustentadas por atores particulares, sem os quais não teriam existência. Essas lógicas determinam a estratégia da empresa ou da organização, que levam a apostar no interesse de seus clientes ou usuários potenciais; em seguida, são escolhas feitas quanto à maneira de atendê-lo, que opõem departamentos financeiros, técnicos e comerciais, matriz e filiais; essas lógicas se cristalizam em regras, procedimentos, indicadores e ferramentas de gestão que pressupõem, e tornam às vezes rápidas demais, as arbitragens a fazer. Por isso, a elaboração de soluções pertinentes por parte do ergonomista exige procedimentos de cooperação em um trabalho social que permita a integração de diferentes dimensões na consciência dos atores individuais e coletivos. A compreensão que o ergonomista precisa vai além da simples exigência do que se quer transformar. Esta compreensão é, ao mesmo tempo,

apreensão do caráter interativo do trabalho e construção de representações compartilhadas necessárias ao estabelecimento de uma sinergia, fonte de produtividade entre as ações de cada um (LICHTENBERGER, 2001).

Compreender o trabalho requer uma representação compartilhada, uma compreensão do trabalho do ergonômista em conjunto com os atores envolvidos, antes mesmo de determinar as soluções e seus meios. Para Lichtenberger (2001) os ergonômistas possuem um papel de “grandes integradores”. Precisam desenvolver um trabalho de mediação e integração que identifique as diferenças e divergências e não as anule, pois a partir delas a cooperação deve ser construída.

Assim como outros profissionais, o ergonômista desenvolve uma competência formada por um saber-fazer (resultado de experiências anteriores) e também de um corpo de conhecimentos próprios, integrados e apropriados de outros conhecimentos oriundos de disciplinas relativas ao homem. Dessa forma, o ergonômista identifica as pessoas envolvidas no projeto, procura compreender o papel de cada uma delas, os diferentes modos de raciocínio. Com esses atores o ergonômista procura explorar os documentos que eles detêm (características do pessoal e da tarefa, resultados e efeitos sobre os operadores etc). Essas informações constituem a base de hipóteses que guiarão a coleta de dados, por meio de observações simples ou instrumentalizadas, complementadas pelo registro de verbalizações espontâneas ou provocadas.

Além de tudo que foi mencionado, para consolidação dos objetivos da Ergonomia, é necessário que todas as partes tenham oportunidade de serem ouvidas de forma respeitosa, e cabe aos ergonômistas, nas situações de conflito, enfraquecer os mecanismos de defesa das partes ao mesmo tempo em que reafirma princípios e valores, para promover e manter um ambiente propício ao entendimento. A busca de colaboração e a construção de processos participativos são básicas para obtenção dos melhores resultados quando a possibilidade de conflitos é latente.

1.3.1 As comunicações verbais e não-verbais nas interações com os trabalhadores

Os objetivos de uma interação social podem ser os mais variados. No caso das interações em Ergonomia, é necessário que o ergonômista converse com os trabalhadores para obter informações detalhadas sobre a sua atividade. No começo da conversação

geralmente ocorre uma certa timidez e compostura, procurando suprimir a expressão e sentimentos até assenhorear-se de como proceder naquele contexto. Além das manobras propriamente defensivas existem as que visam proteção como posturas de respeito e cortesia, procurando sempre retribuir aos interlocutores qualquer gentileza que receba.

Para os primeiros contatos, Gambril & Richey (1985) fornecem algumas regras básicas para a iniciação de conversações:

- Ser positivo;
- Tirar proveito do humor;
- Perguntar a si mesmo como responderia;
- Aproximar-se de pessoas que parecem livres para começar uma conversa;
- Insistir;
- Selecionar objetivos alcançáveis;
- Tirar proveito do estilo próprio;
- Sorrir e olhar para as pessoas;
- Não se intimidar;
- Recompensar os próprios esforços;

Além do acima exposto, este profissional deve procurar manter um foco comum de pensamento, de atenção visual e somente um fluxo de conversação. O ergonomista deve estar atento não somente para o fato lingüístico, mas também para os fatos paralingüísticos, como gestos, olhares, movimentos do corpo e outros, seus e dos seus interlocutores. Para uma comunicação satisfatória é importante atentar para alguns detalhes. Caballo (2006) afirma como conclusão de pesquisas que os sinais visuais são interpretados de maneira mais confiável e precisa que os auditivos. No entanto, as mensagens verbais com conteúdo apropriado são comprometidas por sinais não-verbais contraditórios. Ou seja, os sinais não-verbais têm de ser coerentes com o conteúdo verbal para que uma mensagem socialmente hábil seja transmitida de forma precisa.

Outro detalhe importante relaciona-se com a expressão facial. Para Alberti & Emmons (1978) apud Caballo (2006), as condutas hábeis requerem uma expressão facial que esteja de acordo com a mensagem. Estes autores estabelecem que se uma pessoa denota uma expressão facial de medo e enfado enquanto tenta iniciar uma conversação, é provável que não tenha êxito.

Gambril & Richey (1985) também sugerem que o sorriso pode ter um impacto sobre a qualidade dos nossos intercâmbios e, sobretudo, nos contatos iniciais em Ergonomia. Como afirmam estes autores, o sorriso pode comunicar uma atitude amigável, suavizar uma recusa e incentivar os outros a devolver o sorriso.

1.4 Síntese do capítulo

Neste capítulo, foram analisadas as especificidades da ação do ergonomista, a singularidade dos objetos em Ergonomia, as representações que regem o seu olhar, as dimensões intersubjetivas de sua atividade, a importância do processo da negociação durante toda a ação ergonômica e as comunicações verbais e não-verbais nas interações com os trabalhadores. E, por fim, como se estabelecem estas interações em um contexto de complexidade.

Nas interações em Ergonomia é necessário obter informações sobre a atividade dos trabalhadores, conhecer as variabilidades, os incidentes e os ajustes necessários para dar conta deles; conhecer as exigências não - formalizadas do trabalho, entre outros. Vimos que com o objetivo de instrumentalizar o ergonomista a atingir o maior número de transformações positivas foi desenvolvido o método de ação conversacional.

Os ergonomistas precisam se comunicar, interagir, dialogar com os trabalhadores na situação de trabalho, esta atuação se produzindo desde o ponto de vista da atividade de trabalho. Os ergonomistas necessitam de forma *sine qua non* que os trabalhadores lhe propiciem detalhes relevantes de suas estratégias regulatórias, precisam colher falas sobre o trabalho e desde o lugar do trabalho, ou seja, devem ensejar a emergência de falas operativas dos trabalhadores. Para tanto, é essencial saber aproximar-se do grupo de trabalhadores, saber se apresentar, estabelecer relações sociais satisfatórias com as várias instâncias hierárquicas da empresa.

Daniellou enfatiza a importância, para a formação dos ergonomistas, de uma reflexão sobre a interação das dimensões intersubjetivas e sociais, especialmente nas relações sociais da empresa. Pois considera inapropriada a visão de uma empresa harmoniosa, onde impera um misterioso interesse global, sem levar em conta o grande número de forças presentes em toda a organização e as regulações múltiplas que lá se desenvolvem.

O contexto organizacional influencia as diversas relações sociais que o ergonomista deve estabelecer para conseguir realizar o maior número possível de transformações positivas e, por isso, será analisado no capítulo a seguir.

CAPÍTULO 2

O CONTEXTO DE UMA AÇÃO ERGONÔMICA

São, as organizações, processos de interação social onde pessoas, também investidas de papéis de trabalho, procuram fazer valer seus interesses, seus valores e crenças; onde, para decifrá-la, devemos ter, sobretudo, a certeza de que no local de trabalho, apesar de o corpo gerencial e o capital buscarem “recursos humanos”, as pessoas continuam sendo pessoas, apesar das exigências das condições de trabalho e de processos de trabalho organizados para aqueles “recursos”.

(Sato, 2002)

Neste capítulo trataremos do contexto de uma ação ergonômica, para que possamos nele nos situar em relação ao tema das habilidades facilitadoras. Assim sendo, discorreremos inicialmente sobre o conceito de ação ergonômica, onde examinaremos sucessivamente a posição dos empresários, a relação que se estabelece entre o ergonomista e seus contratantes e a constituição da ação ergonômica em contexto consultivo. Em seguida, examinaremos os aspectos a considerar em uma Gestão de Mudança, para encerrar este capítulo, tecemos nossas reflexões sobre a Ergonomia, o gerenciamento das mudanças nas organizações e as dificuldades situadas para o ergonomista como agente de mudanças requerendo habilidades sociais a princípio e habilidades facilitadoras, por fim.

Segundo Vidal (2003) o objetivo de uma ação ergonômica é intervir, implantar mudanças, o que significa mexer com algumas pessoas na empresa. As situações com as quais o ergonomista vai se deparar podem ter sido modificadas por algum motivo e existem responsáveis por isso. As organizações possuem seus mecanismos internos, como sua cultura, seu delineamento estratégico, enfim, seu comportamento diante de uma gestão de mudança. Como conduzir habilmente as interações para transformar positivamente as situações de trabalho que se inserem neste contexto? Este é o assunto que desenvolveremos nesta seção.

2.1 A Ação Ergonômica

A IEA (*International Ergonomics Association*, 2000) propõe uma conceituação de prática profissional e a seguinte definição de Ergonomia:

“Ergonomia é a disciplina científica que trata da compreensão das interações entre os seres humanos e outros elementos de um sistema, e a profissão que aplica teorias, princípios, dados e métodos, a projetos que visam otimizar o bem estar humano e a performance global dos sistemas”.

“Os praticantes de Ergonomia, ergonomistas, contribuem para o planejamento projeto e a avaliação de tarefas, postos de trabalho, produtos, ambientes e sistemas para torná-los compatíveis com as necessidades, habilidades e limitações das pessoas”.

Para Vidal (2002) o foco da Ergonomia é o de viabilizar mudanças no sistema de trabalho, através da construção participativa de uma compreensão elaborada da atividade mediante um espaço de cooperação entre os trabalhadores (sejam gestores, gerentes e operadores) e o aporte do ergonomista ou da equipe interdisciplinar de Ergonomia.

O desafio da Ergonomia é agir na tentativa de eliminar ou reduzir as condições inadequadas sob as quais o trabalhador exerce suas atividades, procurando alternativas que tragam eficiência ao processo produtivo, tanto do ponto de vista do desempenho das pessoas, observando a sua saúde e conforto, como do desempenho da produção, atentando para as questões de qualidade, produtividade e segurança.

A ação ergonômica destina-se, segundo Vidal (op.cit), a quatro finalidades:

- *Ergonomia de correção* – uma mudança limitada no existente a partir de uma análise inicial. O autor considera que corrigir um erro de projeto é difícil, especialmente quando os projetistas ainda estão na empresa, cabendo apenas uma mudança superficial em aspectos mais facilmente mutáveis (como mobiliário), um pouco sobre algumas rotinas e procedimentos, desde que muito bem argumentados e pouquíssimo sobre a organização e a estrutura de relacionamento e poder, incluindo aí a organização do trabalho.

- *Ergonomia e enquadramentos* – adoção de padrões e parâmetros previamente estabelecidos a partir de um caderno de especificações. Os enquadramentos visam ao atendimento de uma normatividade, um padrão a ser atendido, que pode ser estabelecido internamente à empresa, como num programa de qualidade, por exemplo, seja deliberado pelo nível estratégico ou por alguma disposição legal;
- *Ergonomia de remanejamento* – pode estar inserida num amplo processo de mudanças do existente. De um modo geral, a necessidade de mudança existe e esta situação pode ser aproveitada para corrigir defeitos antigos;
- *Ergonomia de modernização* – se o remanejamento se dá num contexto de mudança na base técnica do processo de produção. Neste caso as mudanças existem em abrangência e profundidade, de tal forma que alguns tentam aprofundar e outros refrear a marcha dos acontecimentos. As modernizações somente serão favoráveis dependendo de sua forma de condução e de como o profissional consegue colocar seus argumentos de mudança.

É importante enfatizar que em cada um destes casos a postura do ergonomista deve se ajustar às circunstâncias acima explicitadas.

A Ergonomia se inscreve numa perspectiva transformadora da realidade de trabalho. Para Mafra (2004) ao buscar a Ergonomia, a organização pede mudança e os termos e objetos dessa mudança originam toda uma orientação metodológica. A forma de produção desta mudança se insere na competência central do ergonomista, em sua forma de realizar do seu trabalho, que é situada, participativa e consensual.

O caráter situado advém do fato que a Ergonomia vai procurar estabelecer seus parâmetros de ação projetual a partir da realidade do trabalho, dando destaque às singularidades de cada caso.

O aspecto participativo torna mais particular a abordagem dos problemas, pois tanto a formulação como as validações das soluções se dão conjuntamente com os atores sociais envolvidos e com os interlocutores reais na situação de trabalho. O autor ressalta que o aspecto participativo varia de acordo com a realidade social de cada organização.

O aspecto consensual relaciona-se com a convergência de pontos de vista, requerendo do ergonomista habilidade para a administração do impacto das revelações possíveis e argumentação sobre as realidades apresentáveis.

Sendo assim, o autor estabelece a seguinte definição: “ação ergonômica, operacionalmente, é uma metodologia eficaz para mudanças na adequação do trabalho às características, habilidades e limitações dos agentes no processo de produção de bens e serviços, dentro das organizações” (MAFRA, 2004, p.22).

Mafra (2004) coloca que a ação ergonômica deve se apoiar em produzir resultados que impactem o nível dos negócios, buscando inserir as necessidades de mudanças estabelecidas numa perspectiva maior da estratégia e da organização da empresa, suas contingências e de mudanças de cultura da organização.

1.1.1 A posição dos empresários.

É importante entender a lógica empresarial que vai influir nas definições de Ergonomia no plano estratégico. O objetivo dos empresários é otimizar os investimentos de seu empreendimento. Uma ação ergonômica é uma opção de investimento e, por este motivo, os ergonomistas devem indicar a opção por Ergonomia como uma alocação de recursos produtivos e não como custos.

Budnick (1998) apud Vidal (2002) coloca que a decisão empresarial se calca em três fundamentos, em ordem de importância: primeiro, o *Retorno* - razão de ser do lucro sobre o investimento; em segundo, o *Custo*- gastar o mínimo para atender ao necessário; e, em terceiro, a *Deontologia*- fazer a coisa certa.

No entanto, Hendrick (1997) afirma que existem pelo menos quatro razões que contribuem para o descrédito da Ergonomia por parte dos executivos: 1) Algumas pessoas dessas organizações têm sido expostas à Ergonomia de iniciantes ou de profissionais incompetentes e desqualificados. 2) O fato de que “todo mundo é um operador e, ingenuamente, achar que fatores humanos são apenas o “senso comum”. 3) Esperar que tomadores de decisão das organizações pro ativamente apóiem fatores humanos e Ergonomia simplesmente porque “é a coisa certa a fazer”. 4) Devido ao pobre trabalho de documentação

e divulgação por parte dos ergonômicos, que não enfatiza que a “boa Ergonomia é boa economia”.

A legislação brasileira, em particular a NR-17, prevê a realização de análises ergonômicas do trabalho, o que pode estimular o movimento de Ergonomia nas empresas. No entanto, segundo pesquisa desenvolvida por Alves (2005) os programas de Ergonomia e comitês no país ainda estão na fase embrionária. Quando implementados, possuiriam os seguintes objetivos:

- Atender à NR-17
- Sanar problemas ergonômicos existentes
- Diminuir o absenteísmo
- Aumentar a satisfação dos empregados
- Prevenir acidentes e doenças ocupacionais
- Aumentar a produtividade

Duarte (apud Alves, 2005), acredita que apesar de alguns trabalhos serem desenvolvidos com a contratação de consultoria externa em Ergonomia, não se estabelecem nas empresas uma política de atuação em um projeto que vise à prevenção de tais problemas, conseqüentemente as experiências não seriam capitalizadas, como também não é desenvolvido um processo de acompanhamento dos resultados obtidos em tais intervenções e, ainda segundo este autor, como decorrência, não ocorreriam aprendizado para situações futuras. Para ele, quando surge uma nova demanda, o processo de intervenção ergonômica é iniciado novamente e isoladamente, como se não houvesse nenhuma experiência anterior.

Na verdade, as experiências conseqüentes de uma ação ergonômica não ficam esquecidas, pois se observa uma busca, seguida à intervenção, de comitês internos de Ergonomia e, em alguns casos, a qualificação de pessoal da empresa em ergonômicos internos ou mesmo por processo contratados de treinamento, como tem sido a experiência do GENTE COPPE nestes últimos anos (Vidal, comunicação pessoal). Neste caso, o papel do comitê é o de gerenciar as demandas internas, priorizar as intervenções e capitalizar as experiências dentro de uma perspectiva estratégica mais ampla, em geral associados a processos de estabelecimento de governanças corporativas.

Alves (2005) estima que ainda sejam poucas as empresas que investem na capacitação em Ergonomia. Por outro lado é fato que a grande maioria estimula a participação de seus integrantes em cursos esporádicos de curta duração e eventos de Ergonomia, como palestras e congressos nacionais. Já o expressivo movimento de formação de comitês de Ergonomia nas empresas brasileiras (AVANCINI, 2006) tem reunido pessoas de formação diversas, grande parte proveniente da área de saúde, mas sem especialização em Ergonomia, muito embora o número de certificados de especialização tenha decuplicado nestes últimos cinco anos (ABERGO, 2006). Para Alves, a empresa deveria compreender que quando se possui a estratégia de construir em sua cultura de Ergonomia, um comitê sem especialistas ou com um único especialista, não apresenta condições reais para a resolução dos problemas ergonômicos. Este contraponto, contudo está sendo cada vez menos observado (AVANCINI, 2006).

2.1.1 O Ergonomista e os contratantes

A partir de seus princípios de origem, de um lado os ergonomistas procuram fazer a coisa certa (deontologia), por outro, os empresários procuram gastar o mínimo para atender ao necessário. Segundo Mafra (2004) o diálogo possível aparece nos retornos da intervenção ergonômica, ou seja, o diálogo para o empresário reside na razão do lucro sobre o investimento. Para os trabalhadores e para o processo, as questões são de saúde e produtividade, que se resume em condições de trabalho adequadas. O autor ressalta a importância do ergonomista perceber as configurações que compõem as relações entre as pessoas, como elas encaram as questões de produção e os agentes envolvidos nos resultados. O conhecimento de preocupações e linguagens é importante para poder criar uma interlocução satisfatória entre as partes interessadas.

Os ergonomistas deverão dialogar primeiramente com os empresários, para negociar a intervenção necessária, para depois dialogar com os operadores. Este processo implica numa construção social, no manejo adequado de habilidades facilitadoras e numa pesquisa para o desenvolvimento de soluções.

Mafra destaca a necessidade de definição dos termos que serão usados como base para possíveis entendimentos. Este diálogo será expresso em pelo menos duas instâncias

legais, que seriam os termos do contrato que se referem ao trabalho dos ergonômicos e dos termos dos relatórios parciais e finais que fazem parte do trabalho de pesquisa e análise com os trabalhadores.

O registro e documentação são tidos como procedimentos necessários especialmente nas questões de custo benefício. A documentação do trabalho é apontada como uma deficiência por parte dos ergonômicos em estabelecer para os empresários as questões de viabilidade da Ergonomia (HENDRICK, 1997).

2.1.2 A Ação Ergonômica e Consultoria

Os consultores em Ação Ergonômica podem contribuir na solução de problemas relacionados à saúde e produtividade nos sistemas de trabalho das empresas. Segundo Block (1991) o consultor é a pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação.

Para o autor supra citado, todas as vezes que uma pessoa aconselha alguém que está em posição de fazer escolhas, ela está dando consultoria. Ele considera que em cada momento de consulta, não basta somente ter técnica, há três tipos de habilidades necessárias para desenvolver um bom trabalho: habilidades técnicas, interpessoais e de consultoria. As habilidades interpessoais as quais o autor se refere consistiriam na capacidade de transformar idéias em palavras, ouvir, dar apoio, ou discordar de uma forma razoável, que possa basicamente manter um relacionamento. O quadro 2, a seguir, resume as habilidades consideradas por Block como necessárias para uma boa consultoria.

Quadro 2 : Quadro geral das habilidades de Consultoria

Habilidades Técnicas Específicas de sua disciplina	Habilidades Interpessoais Aplicam-se a todas as situações	Habilidades de Consultoria Requisitos de cada fase da consultoria
<ul style="list-style-type: none"> • Engenharia; • Gerência de Projetos; • Planejamento; • Marketing; • Produção; • Recursos Humanos; • Finanças; • Análise de Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade; • Apoio; • Confrontação; • Ouvir; • Estilo Gerencial; • Processos Grupais 	<p style="text-align: center;">Contratação;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociar desejos; • Enfrentar motivações conflitantes; • Lidar com preocupações relativas à exposição e à perda de controle; • Estabelecer contrato triangular e retangular; <p style="text-align: center;">Diagnóstico;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trazer à tona vários níveis de análise; • Lidar com climas políticos; • Resistir às necessidades de dados mais completos; • Ver a entrevista como uma intervenção; <p style="text-align: center;">Feedback;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afunilar os dados; • Identificar e trabalhar com diferentes formas de resistência; • Apresentar dados pessoais e organizacionais; <p style="text-align: center;">Decisão;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conduzir reuniões em grupo; • Enfocar as escolhas aqui e agora; • Não encarar as reações como algo pessoal

Fonte: Block (1991), adaptado.

O ergonomista conduz pesquisas onde aplica conhecimentos que deve possuir sobre relacionamento interpessoal, equipamentos e o ambiente do trabalho a fim de se certificar de que o projeto das situações de trabalho esteja em compatibilidade com as características humanas e otimizando a segurança, a eficiência e a qualidade de vida no trabalho. Isto requer a integração de conhecimentos, práticas e competências advindas de diversas disciplinas como Psicologia, Fisiologia, Engenharia, Arquitetura dentre outras. Desta forma a ação ergonômica se constitui numa visão de conjunto e se materializa numa sistemática que se distingue pelos métodos utilizados oriundos das disciplinas que a compõe.

Os encaminhamentos propostos buscam uma construção conjunta com os diversos atores intervenientes, mas sempre a partir de uma visão externa. Para que seja eficaz, a ação ergonômica requer um engajamento por parte da organização. Este engajamento não se limita ao aporte financeiro, mas se refere ao compartilhamento pelo grupo de ação que deve ser mobilizado, pelo investimento de tempo por pessoas importantes e participação das pessoas com poder de decisão. Ou seja, neste momento, o ergonomista precisa utilizar de modo eficiente suas habilidades de comunicação e persuasão de modo a alcançar tais propósitos.

Christol & Mazeau (2004) preconizam que com a finalidade de conduzir adequadamente sua ação é necessário que o ergonomista interaja com outros atores detentores de informações ou que tenham influência sobre a construção ou aceitação das decisões. O ergonomista exerce sua atividade junto a uma rede de atores e tem que administrar suas relações com aqueles que solicitaram sua presença, com os engenheiros projetistas, com os responsáveis por recursos humanos, com os operadores e os demais que estarão envolvidos com suas contribuições.

O ergonomista deve esclarecer a demanda que lhe é feita; negociar o grau de liberdade, os tempos que lhe são concedidos e o seu papel no projeto. Também deve responsabilizar-se pela validade e pertinência de suas aplicações.

Christol e Mazeau (2004) acreditam que um controle metodológico e relacional da ação do ergonomista parece ser necessário, dado que ele se encontra submetido à pressão de tempo e a pressões econômicas, sociais e humanas, por vezes muito fortes. Os autores recomendam que se estabeleçam as distribuições de papéis entre os membros da equipe para conduzir a ação ergonômica e se organizar junto ao cliente. Uma ação ergonômica não será eficaz caso não ajude a organização a encontrar respostas às questões nela existente e desenvolver soluções que lhe sejam adequadas. A consultoria em Ergonomia requer que a organização disponibilize seu melhor pessoal, no contexto de uma construção conjunta e participativa, para abordar a realidade e alcançar melhor o sucesso.

No entanto, cabe observar que do ponto de vista das empresas e organizações, cada uma delas possui um histórico de formação como uma unidade autônoma, com uma cultura própria, resultado de interações entre as pessoas que a fundaram e que a mantêm. As empresas têm características particulares, não só no âmbito das pessoas, bem como de sua

natureza, razão social, setor de atuação e porte. Todos estes fatores irão influenciar a empresa ou organização em suas atuações, decisões, resultados e prontidão para mudanças.

2.2 Aspectos a considerar em uma Gestão de Mudança

Segundo Alves (2005) as organizações enfrentam dificuldades na velocidade de sua adaptação a uma nova realidade. Para a autora, fatores como o desconhecimento do futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada do futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a falta de tempo são alguns fatores que fazem parte das dificuldades percebidas.

Ainda para esta autora, a mudança pode ser considerada como um processo constante dentro das Organizações e, para se atingir as metas de transformação organizacional, é preciso inserir a comunicação estratégica no sistema de planejamento e desenvolvimento da empresa, levando-se em consideração a análise do clima e da cultura organizacional.

O clima reflete os efeitos de todas as mudanças organizacionais. A partir de uma pesquisa de clima podem-se obter importantes informações sobre as reações às mudanças. A cultura organizacional também deve ser analisada. Quando a empresa resolve implantar um novo processo, este estará sujeito aos padrões internos já estabelecidos como corretos.

Dentro da cultura organizacional se processam determinadas formas de comunicação, e, dentro deste contexto, entrarão as novas idéias.

Para a autora supra citada, a alta direção da empresa é o grupo que mais se preocupa com o ritmo das mudanças, pois são esses indivíduos que estão sentindo a pressão. Para a alta direção é uma questão de sobrevivência da empresa, sentida diariamente nos altos e baixos do mercado. Em relação aos profissionais de primeira linha, a pressão vem dos clientes, que querem lidar com funcionários qualificados para atender às suas necessidades o mais rápido possível.

Os gerentes intermediários recebem as mudanças com menos entusiasmo. Uma das justificativas para isso seria o fato de que enquanto o funcionário de primeira linha se torna mais importante, o gerente intermediário se torna menos importante. Enquanto a alta

administração se entusiasma em dirigir uma nova Organização, a gerência intermediária perde seus títulos e status, numa nova e desconhecida realidade.

Como solução para atingir de resultados esperados, Alves enfatiza a importância da análise das formas existentes de comunicação, pois considera a falta de gerenciamento da comunicação como fator gerador de resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização.

Os consultores em Ergonomia precisam atentar para o fato de que as mudanças geram tensões e provocam temor, ansiedade e ressentimento em muitas pessoas. Algumas pessoas resistem às mudanças porque temem que terão que adotar rotinas com as quais não estão familiarizadas, que serão forçadas a trabalhar mais, sem remuneração extra, ou que acabarão perdendo o emprego porque serão julgadas por um padrão mais elevado ao qual não conseguirão atender. Algumas pessoas não se dispõem a assumir um nível maior de responsabilidade, outras não gostam das mudanças impostas por pessoas de fora, ou simplesmente não estão satisfeitas com suas chefias e, como protesto, resistem às mudanças.

Alguns pesquisadores afirmam que o impulso que fomenta as mudanças tem mais probabilidade de advir dos agentes externos a mudança, principalmente quando se trata de mudanças que envolvem a redefinição das convicções sobre a organização.

As lutas pelo poder dentro da empresa vão determinar, em grande parte, o ritmo e a quantidade de mudanças. Na visão de vários autores contemporâneos, como Robbins, os executivos de longa carreira na empresa são fonte de resistência. Quando os conselhos de administração reconhecessem a necessidade de mudanças radicais em suas organizações, geralmente buscam uma nova liderança fora da empresa.

As fontes de resistência a mudanças, segundo Robbins (2006) podem ser divididas em duas categorias: individuais e organizacionais.

As Fontes de Resistência Individual seriam:

- **Hábitos:** os hábitos ou respostas programadas são criados para enfrentar a complexidade da vida. Quando se defrontam com mudanças, as pessoas tendem a responder de acordo com seus hábitos, gerando resistências;

- **Segurança:** as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas;
- **Fatores econômicos:** relaciona-se com a preocupação da mudança significar uma redução nas finanças, principalmente quando a remuneração é vinculada à produtividade, as pessoas temem não serem capazes de continuar apresentando o mesmo desempenho após as mudanças nas tarefas e rotinas;
- **Medo do desconhecido:** a mudança faz o conhecido ser trocado pela ambigüidade e incerteza;
- **Processamento seletivo de informações:** as pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas ignoram informações que possam abalar o mundo que construíram.

São denominadas pelo autor como Fontes de Resistência Organizacional, as seguintes:

- **Inércia Estrutural:** as Organizações possuem mecanismos internos que produzem a estabilidade. Quando a empresa se defronta com mudanças, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
- **Foco limitado de mudança:** as Organizações são formadas por subsistemas interdependentes. Não se pode fazer mudança em um deles sem afetar os demais. Mudanças limitadas aos subsistemas tendem a ser anuladas pelos sistemas mais amplos.
- **Inércia de grupo:** mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.
- **Ameaça à especialização:** as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
- **Ameaça às relações de poder estabelecidas:** qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas.

- **Ameaça às alocações de recursos estabelecidas:** os grupos que controlam recursos consideráveis nas organizações vêem a mudança como uma ameaça.

Ainda segundo Block (1991) a resistência é uma reação emocional, previsível e natural, contra o processo de estar sendo forçado a encarar problemas organizacionais difíceis. O autor desenvolve a convicção de que para que um cliente aprenda alguma coisa importante sobre como lidar com um problema difícil é preciso que seus sentimentos de resistência sejam expressos diretamente, antes que ele esteja pronto a aceitar o que o consultor tem a oferecer. Propõe que a habilidade do consultor para lidar com a resistência seria a de:

- Ser capaz de identificar o momento em que ocorre a resistência.
- Encarar a resistência como um processo natural e como um sinal de que se atingiu o alvo.
- Apoiar o cliente para que expresse diretamente a resistência.
- Não assumir que a expressão da resistência é uma ofensa pessoal ou um ataque à sua competência.

Alves (2005) estabelece que existem nas grandes organizações, duas barreiras a serem transpostas para viabilizar um Programa de Ergonomia: 1) as barreiras em função da falta de conhecimento (as pessoas envolvidas necessitam conhecer os princípios básicos de Ergonomia); 2) as barreiras em função da cultura organizacional (a existência de conflitos entre diversas unidades, devido a objetivos diferenciados, buscando redução de custos e utilizando recursos humanos limitados, fazem com que importantes aspectos ergonômicos não sejam considerados ao longo do projeto).

2.3 A Ergonomia e o gerenciamento das mudanças nas organizações.

Para o gerenciamento das mudanças nas organizações a Ergonomia utiliza uma abordagem participativa. Com o envolvimento dos funcionários em diversos níveis hierárquicos e com o comprometimento da alta direção, a implantação das mudanças tem mais aceitação, as possibilidades de sucesso são maiores e as melhorias têm continuidade. Ensinado os princípios básicos de Ergonomia aos funcionários, eles passam a ser parte responsável pelo processo ergonômico na organização.

A autora cita Shackel (1980) que sugere seis fatores a serem observados para que um programa de Ergonomia tenha sucesso:

- A Ergonomia deve ser considerada uma ciência e uma tecnologia;
- Os ergonomistas devem ser pesquisadores e aplicadores do conhecimento;
- Os programas de capacitação em Ergonomia devem atender às necessidades e serem constantemente atualizados e revistos;
- A apresentação dos dados deve estar sob uma forma clara, para utilização da engenharia, dos *designers* e da produção;
- O *status* do programa de Ergonomia deve ser alto o suficiente para causar impacto na organização;
- O ergonomista deve ter as habilidades sociais necessárias para usar a Ergonomia em toda a organização.

2.4 As dificuldades situadas para o ergonomista.

Como já exposto até o momento, o ergonomista necessita interagir satisfatoriamente com diversos atores sociais para conseguir atingir o seu objetivo, que é o de conseguir realizar as transformações positivas que forem possíveis no maior número de situações de trabalho (BONFATTI, 2004).

Assim sendo, o ergonomista deve buscar um acordo para intervir em uma situação de trabalho e construir com os interessados uma representação compartilhada do trabalho com o objetivo de elaborar em conjunto, soluções, afastando-se de uma visão normativa da estruturação das atividades da empresa (TERSAC & MAGGI, 2004).

Para que um estudo em Ergonomia possa se realizar é necessário um acordo, que freqüentemente só se obtém a partir de uma mudança de postura, que leva os indivíduos a rever seus diferentes pontos de vista e interesses. Desta forma, o ergonomista deve ter habilidade para negociar com os diversos níveis hierárquicos, desenvolver habilidades de comunicação, de civilidade e empática.

Pelo desconhecimento de muitas pessoas sobre o que é Ergonomia, o ergonomista precisa ter uma atitude permanentemente pedagógica para explicar o que é Ergonomia e em que consiste o seu trabalho, desenvolvendo uma postura assertiva, principalmente ao ter que

recusar pedidos abusivos e discordar de pessoas que assumem cargos estratégicos na empresa.

Nos primeiros contatos com os trabalhadores, gerentes e direção, deve ter habilidade para vencer as resistências a sua presença. As pessoas sentem-se invadidas em seus trabalhos por alguém que não pertence àquela realidade. Além disso, Sato (2002) ressalta que com o desemprego estrutural criado pela nova forma de acumulação, tanto os que têm emprego como aqueles que o perderam, sofrem intensamente. A ameaça da demissão ronda a cabeça daqueles que permaneceram empregados, o que contribui para o aumento da resistência por receio de retaliações ao expor seus modos operatórios e estratégias nem sempre de acordo com o prescrito pela organização.

Este profissional tem que entender e saber lidar com as defesas dos trabalhadores, de modo a obter a confiança do grupo com o objetivo de conhecer seus modos operatórios e estratégias regulatórias. Como estes detalhes não podem ser observados, o ergonomista só poderá ter acesso às reais causas dos problemas daquela organização e propor mudanças que sejam realmente efetivas para aquela realidade de trabalho, através das verbalizações dos trabalhadores envolvidos, o que implica em desenvolver habilidade de expressão de sentimento, de empatia e de comunicação satisfatórias.

O ergonomista precisa colher falas sobre o trabalho e desde o lugar do trabalho, ou seja, deve ensinar a emergência de falas operativas dos trabalhadores. Para tanto, é essencial saber aproximar-se do grupo de trabalhadores, saber se apresentar, se expressar adequadamente mostrando coerência entre sua linguagem não verbal e verbal.

Também deve estar pronto para o manejo correto dos conflitos entre dirigentes e trabalhadores, por vezes intermediando-os, pois o seu profundo conhecimento do mundo do trabalho pode, em princípio, torná-lo extremamente capacitado para assumir esta posição. Para atingir este objetivo, ele precisa manejar adequadamente suas habilidades de comunicação, de civilidade e de empatia.

Nos casos de negociações em Ergonomia – sejam estas com a finalidade de “fechar um contrato”, negociar custos, pagamentos, conciliação de horários – é de grande importância

o estabelecimento de uma comunicação assertiva e polida. Para se relacionar com a equipe de trabalho em Ergonomia, o sucesso pode depender significativamente da funcionalidade e topografia da fala, necessitando, muitas vezes, de empatia e da expressão adequada de sentimento.

Em relação aos operadores em situação, a coerência entre o comportamento e discurso, assim como a maneira de se relacionar e a empatia podem se tornar estratégias efetivas para o alcance de metas e adesão de um número maior de operadores às transformações positivas.

As interações sociais em Ergonomia não se dão ao acaso, são regidas por normas e padrões comportamentais culturais bem como estão sujeitas a situações contextuais específicas; o que torna os estudos nessa área bastante singulares. O ergonomista utiliza muito das relações interpessoais em seu trabalho, sendo exigido a desenvolver habilidades sociais, sob pena de insucesso na profissão, estas habilidades sociais e suas sobreposições, apropriadas ao contexto da Ergonomia, denominaremos *habilidades facilitadoras*.

2.5 Síntese do Capítulo

Nesta seção examinamos o conceito de ação ergonômica onde analisamos sucessivamente a posição dos empresários, a relação que se estabelece entre o ergonomista e seus contratantes e a constituição da ação ergonômica em contexto consultivo. Posteriormente, consideramos os aspectos em uma Gestão de Mudança e tecemos nossas reflexões sobre a Ergonomia e o gerenciamento das mudanças nas organizações. Para finalizar o capítulo, analisamos as dificuldades situadas que o ergonomista deve superar como agente de mudanças, as quais requerem habilidades sociais específicas, as quais denominamos de *habilidades facilitadoras*.

Pelo exposto anteriormente, podemos afirmar que diferentes situações demandam, com maior ou menor intensidade, que o ergonomista utilize estas habilidades sociais específicas e, por este motivo, este é o assunto que abordaremos no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

AS HABILIDADES SOCIAIS

Neste capítulo veremos como surgiu o conceito de habilidade social, as teorias que o embasaram e sua diferenciação do termo competência social. Posteriormente analisaremos a importância de considerar os objetivos de cada interação social, as dificuldades de natureza interpessoal que podem dificultar um desempenho social competente e as dimensões relacionadas a este desempenho. Ainda nele será apresentada a classificação de habilidades sociais, as afiliações teóricas de um programa de Treinamento de Habilidades Sociais e as técnicas utilizadas no mesmo.

3.1 Desenvolvimento das habilidades sociais

Segundo Del Prette & Del Prette (2005), o interesse pelos aspectos evolutivos do desempenho social é relativamente antigo na Psicologia. Praticamente todas as teorias de desenvolvimento abordam a questão da socialização e da importância das interações e relações sociais enquanto fatores de saúde mental e de desenvolvimento. Eles citam trabalhos de autores como Bellack & Hersen (1977) e Matson, Sevin & Box (1955), que têm expressado preocupação com as consequências desenvolvimentais dos déficits de habilidades sociais em etapas formativas da vida do indivíduo, identificando que eles podem comprometer fases posteriores de seu ciclo de vida.

Para a compreensão do processo natural de desenvolvimento de habilidades sociais é necessário relacioná-las a duas questões: a relação herança-ambiente e o processo de socialização.

1.1.1 A herança e o adquirido

McFall apud Del Prette & Del Prette (2005), estabelece duas suposições aos conceitos de habilidades sociais. A primeira supõe o comportamento socialmente habilidoso como um traço ou uma característica de personalidade e a segunda como característica do desempenho numa situação interpessoal dada. No primeiro caso a habilidade social é

entendida como um atributo inato do indivíduo; no segundo como uma relação entre o indivíduo e a situação particular, resultante de sua experiência com as diversas situações sociais. Também no caso das habilidades sociais remete-se, à questão herança-ambiente.

O ser humano nasce com um equipamento biológico, que não obstante toda sua potencialidade depende para se desenvolver de vários fatores como cuidados de higiene, saúde e estimulação adequada. “Durante toda a sua vida ele necessita aprender novas habilidades porque o seu ambiente está em contínua transformação e grande parte deste ambiente é social” (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2005, p.18).

Os autores acima citados reconhecem que a infância é um período crítico para a aprendizagem das habilidades sociais. Forness e Kavale (1991) colocam que grande parte dessa aprendizagem se dá através da observação e imitação dos comportamentos sociais de seus pais. Os pais modelam tais comportamentos ao reagirem às manifestações de habilidades dos filhos e ao fornecerem instruções relativas aos mesmos.

Paralelamente ao crescente reconhecimento dos fatores ambientais envolvidos no desenvolvimento social, os estudos em subáreas específicas de habilidades sócias vêm destacando a interação com supostas predisposições genéticas ou inatas. No entanto, autores como Hidalgo e Abarca (1992) e Del Prette e Del Prette (2005), concluem que a base genética predispõe a tipos peculiares de interações com o ambiente, mas as experiências de aprendizagem influem decisivamente na caracterização posterior do repertório de comportamentos sociais apresentado pelo indivíduo.

3.1.1 A socialização

Brofenbrenner (1996) defende a perspectiva ecológica de desenvolvimento. Este autor enfatiza a sobreposição entre os diferentes sistemas de interação organismo-ambiente que influem sobre as características do indivíduo durante toda a sua vida. Seriam eles a família, a escola e os amigos mais próximos os contextos mais básicos e nucleares da interação organismo-ambiente. Esses microssistemas se caracterizariam por relações interpessoais face a face estáveis e significativas, afetividade e alteração gradual nas relações de poder.

Os intercâmbios de comportamentos e de afetividade, além de práticas e valores parentais e o background cultural e socioeconômico da família têm sido reconhecidos como importantes fatores da competência social da criança. (Saunders & Green, 1993; Swick & Hassel, 1990).

Segundo autores como Del Prette & Del Prette (2005), a passagem para a escola é um período crítico para o desenvolvimento de habilidades sociais porque a criança precisa adaptar-se a novas demandas sociais, a diferentes contextos, a novas regras, com papéis bem definidos, necessitando de um repertório ampliado de comportamentos sociais.

Na vida adulta, novas habilidades são requeridas: realização de tarefas em grupo, exercício de liderança em algumas atividades, habilidades sexuais com seu par, e, ainda, aquelas decorrentes do contato com diferentes grupos culturais, tanto em atividades de lazer quanto no exercício profissional.

Sendo assim: “as demandas próprias de cada ciclo vital e as respostas desenvolvimentais apresentadas pelo indivíduo demonstram claramente que a aquisição de comportamentos sociais envolve um processo de aprendizagem durante toda a vida” (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2005, p.23).

3.2 O surgimento das habilidades sociais

Segundo CABALLO (1996), o estudo científico e sistemático deste tema tem como a mais importante e única fonte reconhecida, o trabalho de Salter (1949) denominado *Conditional reflex therapy* (Terapia de reflexos condicionados), influenciado pelos estudos de Pavlov sobre a atividade nervosa superior. Salter menciona seis técnicas para aumentar a expressividade dos indivíduos: a expressão verbal e a expressão facial das emoções, o emprego deliberado da primeira pessoa ao falar, o estar de acordo quando se recebem atenções, cortesias ou elogios, o expressar desacordo e a improvisação e atuação espontâneas.

Inspirando-se nos trabalhos de Salter, Wolpe (1958) retomou as idéias de Salter e as incluiu em um capítulo de seu livro *Psychotherapy by Reciprocal Inhibition*. Wolpe utilizou pela primeira vez o termo “comportamento assertivo”, que é considerado por alguns autores como sinônimo de habilidade social. Mais tarde, Wolpe denominou de Treinamento Assertivo

(TA) seu método para tratar a ansiedade e facilitar a expressão de sentimentos, definindo a asserção como “a expressão adequada de qualquer emoção que não a ansiedade em relação à outra pessoa” (WOLPE, 1976, p.98).

Muitos autores contribuíram para a aceitação e desenvolvimento do TA. Pode-se citar Eisler, Miller e Hersen (1973), Rimm e Masters (1974) e Harold, Dawley e Wenrich (1976), entre outros. Lazarus (1977) propôs o uso da denominação “expressividade emocional” em substituição à assertividade. Este autor faz uma crítica ao que considerava uma excessiva ênfase dada por Wolpe e seus seguidores à expressão de sentimentos negativos, argumentando que estes possuíam grande aceitação por parte da sociedade, ao contrário dos sentimentos positivos como a bondade e o amor.

O primeiro livro dedicado exclusivamente à assertividade foi escrito por Alberti e Emmons em 1970, denominado *Your perfect right*. Em toda a década de 70 e princípio dos anos 80, a literatura de Psicologia apresentou um número notável de publicações sobre TA, sobretudo nos Estados Unidos. Com o avanço das abordagens terapêuticas cognitivistas, a questão da assertividade vem ganhando uma nova dimensão, incorporando os processos cognitivos como fatores presentes na avaliação e nos programas de treinamento (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2005).

Quase paralelamente ao nascimento do TA nos Estados Unidos, um novo movimento se iniciava na Universidade de Oxford, na Inglaterra, com Argyle e outros pesquisadores a ele associados disseminando o uso do termo “habilidades sociais”. Segundo Del Prette & Del Prette (2005), o interesse de Argyle pelas interações sociais, especialmente na Psicologia Social do Trabalho, remonta à década de 60, quando o autor aplicou o conceito de habilidades às interações homem-máquina, estabelecendo uma analogia com esses sistemas a partir de suas características de processamento de informação, tais como a percepção, a decodificação e a resolução de problemas.

Historicamente, enquanto decrescia a quantidade de publicações sobre TA, ocorreu o contrário com a abordagem em THS, observando-se, a partir dos anos 80, um aumento constante de trabalhos publicados sob esta denominação. No entanto, os vários movimentos voltados para a investigação e intervenção sobre o desempenho interpessoal dentro da Psicologia, deram origem a um equívoco, que é o de considerar as denominações

“Treinamento de Habilidades Sociais” e “Treinamento Assertivo” por um lado, e “Habilidades Sociais” e “Assertividade”, por outro, como equivalentes.

Del Prette & Del Prette (2005) estabelecem uma importante distinção entre estes termos. Para esses autores, embora THS e TA sejam abordagens voltadas para o comportamento social, o primeiro possui um campo teórico mais complexo, incorporando novos conceitos, atingindo um escopo mais amplo. Enquanto o THS, como um conjunto de técnicas, aplica-se a todo e qualquer déficit de natureza interpessoal, independentemente de sua correlação com a ansiedade, o TA tem se restringido, na maioria dos estudos, à questão da afirmação de direitos e à expressão de sentimentos negativos (Hargie, Saunders & Dickson, 1994).

“As habilidades sociais correspondem a um universo mais abrangente das relações interpessoais e se estendem para além da assertividade, incluindo as habilidades de comunicação, de resolução de problemas, de cooperação e aquelas próprias dos rituais sociais estabelecidos pela subcultura grupal” (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2005, p.29).

Um outro conceito bastante recorrente na área é o de competência social. Este pode ser associado a uma outra fonte de influência na formação da área de THS, constituída pelos trabalhos de Zigler e Phillips (1960; 1961). Enquanto constructos, estes termos têm sido empregados frequentemente de forma indistinta. Todavia, o conceito de competência social tem diversas origens e definições na literatura psicológica. Para alguns autores, competência social tem um significado mais abrangente que inclui o de habilidades sociais e comportamento adaptativo; outros propõem um modelo amplo, distinguindo habilidades sociais de competência social. Uma análise mais detalhada destes termos será realizada a seguir.

3.3 Os conceitos de habilidades sociais e competência social

Observa-se concordância entre Silvares (1999), Del Prette e Del Prette (1999) e Falcone (2000) quanto a não haver um consenso relativo à tentativa de conceituação de habilidades sociais, visto que muitos autores confundem o conceito de habilidades sociais com o de competência social e de assertividade. Para Falcone (2000), no entanto, assertividade -

habilidade de expressar sentimentos e desejos de forma honesta, direta e apropriada sem violar o direito dos outros -, é um tipo de habilidade necessária para uma boa interação social.

Segundo Silveiras (1999), encontram-se na literatura ambos os conceitos (habilidades sociais e competência social) como sinônimos, no entanto não os são. A autora cita as listas de verificação comportamental, Child Behavior Checklist (CBCL) e Teacher Report Form (TRF), de Achenbach (1991b), como exemplos de que esses dois conceitos diferem entre si. Nestes inventários de comportamentos considera-se que, para um desempenho socialmente competente, concorra um conjunto de habilidades sociais, tais como, habilidades escolares, esportivas e habilidades nas atividades do dia-a-dia.

Aznar-Farias (2000) considera como atitude social competente, o resultado da habilidade de interagir socialmente de forma a promover efeitos positivos na qualidade das relações interpessoais, resultando em benefícios pessoais, acadêmicos e profissionais. Isto pressupõe que, ser socialmente competente, significa saber lançar mão de um conjunto de habilidades diante de uma determinada situação e obter resultados positivos.

Para Del Prette e Del Prette (2001), é importante saber que os termos desempenho social, habilidades sociais e competência social diferem entre si. Estes pesquisadores explicam que competência social refere-se ao julgamento de agentes sociais sobre o desempenho social que compreende um conjunto de habilidades sociais.

O desempenho social refere-se à emissão de um comportamento ou seqüência de comportamentos em uma situação social qualquer. Já o termo habilidades sociais refere-se à existência de diferentes classes de comportamentos sociais no repertório do indivíduo para lidar de maneira adequada com as demandas das interações interpessoais. A competência social tem sentido avaliativo que remete aos efeitos do desempenho social nas situações vividas pelo indivíduo (Del Prette e Del Prette, 2001. p. 31).

Trianes et al (1997) definem habilidades sociais como “um comportamento ou tipo de pensamento que leva a resolver uma situação social de maneira efetiva, ou seja, aceitável para o sujeito e para o contexto social em que está inserido”. De acordo com esses autores, as diversas definições de habilidades sociais ressaltam-nas como comportamentos que são

valorizados, reforçados e aceitos socialmente e beneficiam o desenvolvimento social a longo prazo.

Estudos sobre o comportamento interpessoal e o treinamento em habilidades sociais (THS) têm procurado responder como e por que as pessoas se relacionam do jeito que se relacionam e de que forma desenvolver interações sociais de melhor qualidade. Del Prette e Del Prette (2001) encontraram que há uma correspondência entre competência social e vida profissional e pessoal de melhor ou pior qualidade que inclui saúde física, mental, psicológica e relacionamentos interpessoais.

O Ministério da Educação estabelece a seguinte diferenciação entre os conceitos de competência e habilidade, através do seu documento básico no ENEM , 1999, p. 7:

“Competências são as modalidades estruturais da inteligência, ou melhor, ações e operações que utilizamos para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas que desejamos conhecer. As habilidades decorrem das competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do ‘saber fazer’. Por meio das ações e operações, as habilidades aperfeiçoam-se e articulam-se, possibilitando nova reorganização das competências”.

Bastos (2004) propõe que o termo competência seja:

“um conjunto de saberes – fazer, agir, ser – necessários ao longo do tempo para o exercício de uma profissão; capacidade de uma pessoa para desenvolver atividades de maneira autônoma, planejando-as, implementando-as e avaliando-as; capacidade para usar habilidades, conhecimentos, atitudes e experiências adquiridas para desempenhar bem os papéis sociais; capacidade para usar habilidades, conhecimentos e atitudes em tarefas ou combinação de tarefas operacionais.”

Enquanto as habilidades seriam: “atributos relacionados a dimensões variadas: cognitivas, motoras e atitudinais; atributos básicos pra a geração de competências e capacidades”.

Segundo o autor, as habilidades podem ser categorizadas como: básicas (ler, escrever, calcular, ouvir, falar); cognitivas (criar, decidir, resolver problema); atitudinais (responsabilidade, integridade); sociais (sociabilidade, trabalhar em grupo) e motoras (destrezas manuais).

Nas últimas décadas, o campo teórico-prático de habilidades sociais tem sido foco de vários estudos e aplicações em diferentes contextos. Engloba uma área relacionada, originalmente, pelas Psicologia Clínica e do Trabalho e, mais recentemente, tem envolvido a Psicologia Educacional e do Desenvolvimento, entre outras (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 1999).

Para Caballo (2006), o comportamento socialmente hábil é difícil de ser definido, uma vez que depende de parâmetros e de contextos sociais distintos. Além disso, para este autor, o grau de eficácia apresentado por uma pessoa dependerá do que deseja conseguir em uma situação específica em que se encontre. O comportamento considerado apropriado em uma situação pode ser impróprio em outra. Não existem formas universalmente corretas de se comportar socialmente e não existe um critério absoluto para conceituar habilidade social. Sugere, assim, a seguinte definição:

“O comportamento socialmente hábil é esse conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo em um contexto interpessoal que expressa sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos desse indivíduo de modo adequado à situação, respeitando esses comportamentos nos demais, e que geralmente resolve os problemas imediatos da situação enquanto minimiza a probabilidade de futuros problemas” (CABALLO, 2006, p.6).

Del Prette & Del Prette (2001) definem por habilidades sociais a descrição de classes e subclasses de desempenhos presentes no repertório do indivíduo para atender adequadamente às exigências das situações interpessoais e sociais. Para o contexto de

trabalho, Del Prette & Del Prette (2001, p. 89) propõem o conceito de habilidades sociais profissionais, cuja definição pode ser apresentada como “aquelas que atendem às diferentes demandas interpessoais do ambiente de trabalho objetivando o cumprimento de metas, a preservação do bem-estar da equipe e o respeito aos direitos de cada um”.

Considerando a importância dos conceitos de desempenho social, habilidades sociais e competência social para a área do Treinamento de Habilidades Sociais (THS), Del Prette e Del Prette vêm estudando-os (Del Prette & Del Prette, 1996; 1999; 2001; 2003) e posteriormente redefinindo os termos habilidades sociais e desempenho social como constructos descritivos e competência social como representando o aspecto avaliativo do comportamento interpessoal, com o qual aderimos para o desenvolvimento desta dissertação.

Assim, em Del Prette & Del Prette (2004, p.31) temos que o termo desempenho social refere-se à “emissão de um comportamento ou seqüência de comportamentos em uma situação qualquer”.

A competência social, por sua vez, envolve a forma como o indivíduo articula a tríade pensamento, comportamento e emoção, de acordo com seus objetivos e valores (Del Prette & Del Prette, 2001). Não se pode interpretá-la como um traço pertencente ao indivíduo, mas como uma avaliação de seu desempenho em uma dada situação.

Os autores defendem a idéia de que as pessoas socialmente competentes são as que contribuem na maximização de ganhos e na minimização de perdas para si e para aquelas com quem interagem.

“O desempenho socialmente competente é aquele que – fundado na coerência entre os subsistemas afetivo, cognitivo e conativo – expressa uma leitura adequada do ambiente social, ou seja, decodifica corretamente os desempenhos esperados, valorizados e efetivos para o indivíduo em sua relação com os demais” (DEL PRETTE & DEL PRETTE 2004, p.33).

3.4 Os objetivos da interação social

Em termos efetivos, é possível atribuir competência social aos desempenhos interpessoais que atendem aos seguintes critérios: a) consecução dos objetivos da interação; b) manutenção ou melhora da auto-estima; c) manutenção e / ou melhora da qualidade da

relação; d) maior equilíbrio de ganhos e perdas entre os parceiros da interação; e) respeito e ampliação dos direitos humanos básicos¹. Pode acontecer de todos os critérios não serem atendidos em uma mesma situação, mas, segundo os autores, quanto mais deles são atendidos simultaneamente, maior competência social pode ser atribuída ao indivíduo.

De acordo com estes autores, uma pessoa pode ter um amplo repertório de habilidades sociais, mas não ser capaz de articulá-lo de modo a atingir seu objetivo na interação social. Isso significa que a presença de um amplo repertório de habilidades sociais não garante que o indivíduo seja socialmente competente. Quando se avalia um repertório de habilidades sociais, é importante avaliar quais déficits e excessos a pessoa possui, os antecedentes e conseqüentes, crenças distorcidas (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 1999; FALCONE, 2002) e a forma como usa o repertório que possui. Em casos de déficits, faz-se necessário à instalação de comportamentos no repertório do indivíduo. Se a pessoa possuir o repertório, mas não estiver usando-o de modo adequado, deve-se ajudá-la a utilizar os recursos que tem de modo eficaz.

Várias técnicas de avaliação do repertório de habilidades sociais podem se utilizadas, tais como: entrevista, inventários, a observação direta, o desempenho de papéis, o auto-registro etc (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 1999; CABALLO, 2003; BARALDI & SILVARES, 2003; LÖHR, 2003; BANDEIRA E IRENO, 2002).

3.5 Os problemas de natureza interpessoal

Hipóteses derivadas da análise extensa da literatura e dos próprios modelos constituintes do campo de Treinamento de Habilidades Sociais (THS), possibilitaram Del Prette & Del Prette (1999) apresentarem cinco conjuntos de explicações para os *problemas de natureza interpessoal*, são eles:

a) *Déficits de habilidades sociais no repertório do indivíduo* – as restrições de oportunidades de experiências, grupos fechados, relações familiares empobrecidas,

¹ Os autores entendem que os direitos humanos básicos são válidos para todos e que cada direito corresponde a um dever: o direito de expressar nossas opiniões corresponde ao dever de respeitar as opiniões dos demais etc

dificuldades na resolução de problemas, inteligência reduzida e práticas parentais inadequadas podem comprometer a aprendizagem do comportamento social nas pessoas;

b) *Inibição mediada pela ansiedade* – considera que a ansiedade aprendida inibe as iniciativas de relação, podendo levar à esquivas ou à fuga dos contatos sociais;

c) *Inibição cognitivamente mediada* – supõe que os processos cognitivos, como auto-avaliações distorcidas e crenças irracionais, podem mediar comportamentos sociais inapropriados ao contexto inserido;

d) *Problemas de percepção social* – associam as dificuldades interpessoais com a falta de capacidade de leitura do ambiente que permita uma seleção de comportamentos apropriados à ocasião e à decisão de emití-los ou não;

e) *Problemas de processamento de estímulos do ambiente* – geralmente associados à demora no processamento e na discriminação dos estímulos sociais, dificuldade de decodificar os sinais verbais ou não verbais por déficits de atenção, erro na avaliação de comportamentos e na interpretação dos sinais.

3.6 A classificação das habilidades sociais

Com o objetivo de elaborar um sistema de classificação de habilidades sociais, Del Prette & Del Prette (2001) propõem sete conjuntos de classes compostas por diversas subclasses:

- Habilidades sociais de comunicação – fazer e responder perguntas; pedir e dar feedback; gratificar / elogiar; iniciar, manter e encerrar conversação;
- Habilidades sociais de civilidade – dizer por favor, agradecer; apresentar-se; cumprimentar; despedir-se;
- Habilidades sociais de assertivas de enfrentamento – direito e cidadania: manifestar opinião, concordar e discordar; fazer, aceitar e recusar pedidos; desculpar-se; admitir falhas; interagir com autoridade; estabelecer relacionamento afetivo e / ou sexual; encerrar relacionamento; expressar raiva, desagrado e pedir mudança de comportamento; interagir com autoridades; lidar com críticas;

- Habilidades sociais empáticas – refletir sentimentos; expressar apoio; parafrasear;
- Habilidades sociais de trabalho – coordenar grupo; falar em público; resolver problemas; tomar decisões, mediar conflitos; habilidades sociais educativas;
- Habilidades sociais de expressão de sentimento positivo – fazer amizade; expressar solidariedade; cultivar o amor.

Os autores esclarecem que a organização de habilidades em diferentes conjuntos tem como base seu conteúdo e funcionalidade, mas não exclui algumas sobreposições, inevitáveis devido à variabilidade e complexidade das relações interpessoais.

Somando-se a estes conjuntos de classes de habilidades, Del Prette & Del Prette (1999) especificaram os componentes não-verbais presentes na comunicação em: expressões faciais (sorriso, movimento de sobrancelhas etc.); contato visual (intensidade, frequência, evitação ou ausência); postura (proximidade-distanciamento); e gestualidade (movimentos de mãos e cabeça com significados da cultura).

Acrescentam que a expressão e decodificação dos sinais não-verbais são de grande importância nos diversos contextos sociais.

3.7 As dimensões do desempenho social

Segundo Del Prette & Del Prette (2001), pode-se considerar três dimensões importantes na análise das habilidades sociais e da competência social: a pessoal, a situacional e a cultural. Para os autores, essas dimensões se interpenetram e estão sempre presentes nas interações sociais, podendo-se dizer que o comportamento social depende da combinação harmoniosa entre elas.

3.7.1 A dimensão pessoal

É constituída principalmente pelo repertório do indivíduo em seus componentes comportamental, cognitivo-afetivo e fisiológico. De acordo com pesquisas anteriores, um repertório mais elaborado de habilidades sociais supõe uma articulação harmoniosa entre esses componentes.

A dimensão pessoal também inclui as características sociodemográficas como idade, sexo, altura, estado de saúde, peso, formação acadêmica e aparência física, dentre outros traços. Essas características sinalizam diferenças nas expectativas e normas, culturalmente estabelecidas, que orientam a avaliação das habilidades sociais e da competência do indivíduo nas relações interpessoais.

Segundo Del Prette & Del Prette (2005), na tradição da teoria comportamental teoricamente qualquer comportamento, mesmo os não verbais, podem ser avaliados em sua extensão global (moralidade) ou em partes menores (molecularidade). De um modo geral, o nível molar supõe habilidades globais, como expressão de sentimentos, enquanto que o nível molecular refere-se a habilidades componentes, como volume da voz, contato visual, entonação, expressão facial, uso do eu e outros componentes verbais. É importante ressaltar que o que é molar em determinado recorte poderá ser considerado molecular em outro o que indica a necessidade de relatividade do conceito.

3.7.2 A dimensão situacional

O caráter situacional das habilidades sociais é amplamente reconhecido e representa um consenso na literatura da área de THS (ARGYLE, 1984). Uma definição de situação bastante completa é oferecida por Argyle et al (1981) apud Del Prette & Del Prette (2005) que considera a situação como “a soma das características do sistema de comportamentos durante um encontro social” (p.3). Esse “sistema de comportamento” inclui:

- a) objetivos e a estrutura de objetivos ou propósitos;
- b) as regras sociais e as normas explícitas e implícitas que definem os comportamentos adequados, permitidos ou proibidos;
- c) os papéis formais e informais associados à posição do indivíduo;
- d) o repertório de elementos necessários para atingir os objetivos (ações ou conteúdos verbais e não verbais, por exemplo);
- e) as seqüências de interação razoavelmente padronizadas para a consecução dos objetivos ou realização da atividade;
- f) os conceitos compartilhados naquele ambiente;

g) o contexto físico da ação.

3.7.3 A dimensão cultural

A dimensão cultural é importante, pois representa as normas, os valores e as regras que uma determinada comunidade possui. Embora alguns desempenhos sociais sejam comuns para diferentes culturas, outros são bem específicos (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 1999).

Podemos visualizar, a seguir, um esquema de análise das habilidades sociais:

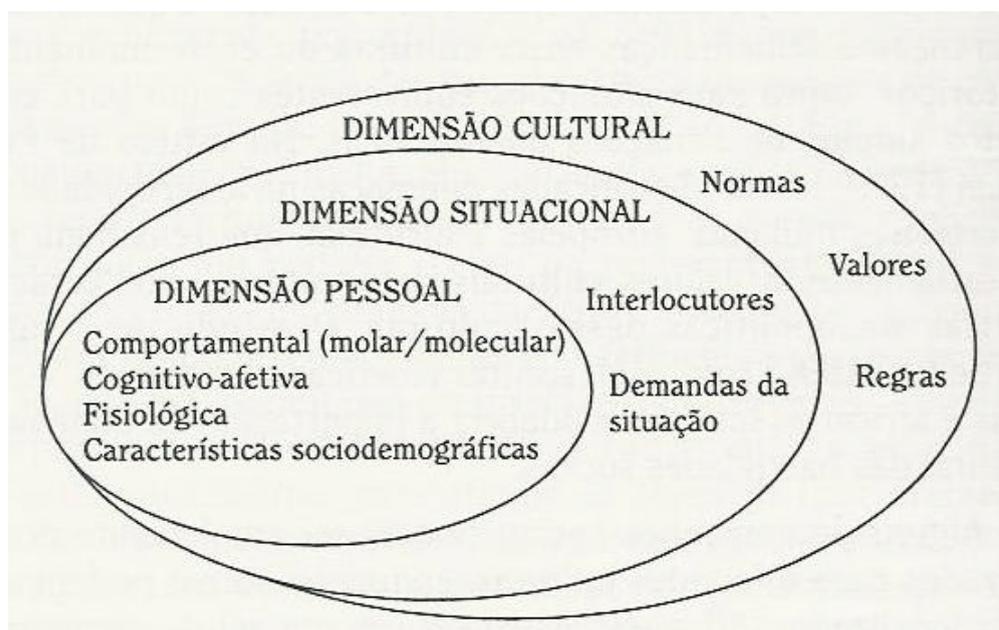


Figura 1: As dimensões do desempenho social (fonte: Del Prette & Del Prette, 2005)

Além das dimensões contempladas na avaliação das habilidades sociais, de acordo com Del Prette & Del Prette (1999), as habilidades sociais podem ser subdivididas em classes, que facilitam a avaliação:

- *Habilidades verbais de conteúdo* (fazer ou responder perguntas; fazer ou recusar pedidos; justificar-se; auto revelar-se ou usar o pronome “eu”);
- *Habilidades verbais de forma* [latência e duração; regulação (bradilalia, taquilalia, volume, modulação)];
- *Habilidades não verbais* (olhar e contato visual, sorriso, gestos, expressão facial, postura corporal, movimentos com a cabeça, contato físico, distância / proximidade);

- *Conhecimentos prévios* (autoconhecimento)
- *Expectativas e crenças* (planos, metas, valores pessoais, autoconceito, auto-eficácia, estereótipos);
- *Estratégias e habilidades de processamento* (leitura do ambiente, auto observação, auto instrução, resolução de problemas, empatia) e outros (aparência pessoal).

3.8 O Treinamento de Habilidades Sociais

Os programas de treinamento em habilidades sociais possuem afiliações teóricas variadas como teorias humanistas sistêmicas, cognitivistas e comportamentalistas, parecendo haver o predomínio de técnicas cognitivo-comportamentais na área (CABALLO, 2006; DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2001). São empregadas técnicas de fornecimento de instruções, ensaio comportamental, modelagem, modelação, feedback verbal e em vídeo, tarefas de casa, reestruturação cognitiva, solução de problemas, relaxamento (CABALLO, 2006; DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2001) e, em caso de intervenções grupais, vivências (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2004)

A teoria e a prática do THS compreendem um conjunto de conhecimentos e técnicas aplicáveis à superação de déficits comportamentais e dificuldades interpessoais, com vistas à maximização de comportamentos socialmente habilidosos e socialmente competentes (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2001; 1999; 2000). A premissa do THS está fundamentada na possibilidade das dificuldades intrapessoais serem superadas, uma vez que as habilidades sociais são: a) aprendidas; b) situacionais; c) reguladas por fatores culturais; d) relacionadas com o desenvolvimento vital do indivíduo (ARGYLE, 1978; CABALLO, 1996; TROWER, 1995; DEL PRETTE & DEL PRETTE, 1999).

3.8.1 As Técnicas de Treinamento de Habilidades Sociais

Segundo Del Prette & Del Prette (2005) historicamente a maioria das técnicas originou-se da Análise Experimental do Comportamento ou da Teoria Comportamental. As principais técnicas de THS podem ser apresentadas no quadro a seguir.

Os autores esclarecem que embora tenham classificado as técnicas do THS como comportamentais, cognitivas e outras, essa classificação se embasa na tradição da área e nas especificidades dos problemas clínicos a que se destinam. Na prática, o THS vem se orientando para uma aproximação cada vez maior entre as técnicas, tornado difícil essas distinções.

Para a finalidade do presente estudo, nos limitaremos ao detalhamento das técnicas utilizadas no treinamento apresentado no capítulo 5 desta dissertação. Tais técnicas estão nomeadas no quadro 3, a seguir:

Quadro 3: Técnicas utilizadas no THS

1- TÉCNICAS COMPORTAMENTAIS	
1.1. Ensaio Comportamental	
1.2. Reforçamento	
1.3. Modelagem	
1.4. Modelação	1.4.1. Modelação real
	1.4.2. Modelação simbólica
1.5. Feedback	1.5.1. Feedback verbal
	1.5.2. Videofeedback
1.6. Relaxamento	
1.7. Tarefas de casa	
1.8. Dessensibilização sistemática	
2- TÉCNICAS DE REESTRUTURAÇÃO COGNITIVA	
2.1. Terapia racional-emotiva-comportamental	
2.2. Resolução de problemas	
2.3. Parada de pensamento	
2.4. Modelação encoberta	
2.5. Instruções	
3- OUTRAS	
3.1. Dinâmicas de Grupo	
3.2. Simulações de desempenho	

Fonte: adaptado de Del Prette & Del Prette (2005)

3.8.2 O Ensaio Comportamental.

O ensaio de comportamento é o método mais frequentemente empregado no THS, permitindo o desenvolvimento de novos comportamentos e possibilitando que a pessoa em treinamento amplie seu controle sobre o próprio desempenho, seu potencial de observação, de escuta e de auto-observação. Através deste procedimento, representam-se maneiras

apropriadas e efetivas de enfrentar as situações da vida real que são problemáticas para a pessoa em questão. O objetivo desta técnica consiste em aprender a modificar modos de resposta não-adaptativos, substituindo-os por novas respostas (CABALLO, 2003).

Del Prette & Del Prette (2005), apresentam, baseados na própria experiência e citando os trabalhos de Lange e Jakubowski (1976), os principais passos desta técnica:

1- Apresentação da situação-problema:

- a) interlocutor (quem é, como se comporta);
- b) situação (local, pessoas presentes, papéis envolvidos);
- c) comportamentos manifestos e encobertos do participante (descrição e avaliação do desempenho, pensamentos, sentimentos e objetivos);
- d) dificuldade ou déficit de comportamento (frequência, duração e magnitude).

2- Discussão rápida sobre a situação-problema com verificação, pelo facilitador:

- a) se o participante identifica alternativas comportamentais possíveis para a situação;
- b) como o participante avalia tais alternativas;
- c) se o participante e o grupo identificam as demandas da interação;

3- Arranjo de situação análoga: local, ambiente físico detalhado, distribuição de papéis, solicitação da colaboração do grupo, instruções para o participante se comportar como usualmente para os interlocutores assumirem seus papéis e para os demais membros do grupo observarem os desempenhos.

4- Desempenho do participante na situação estruturada, interagindo com os interlocutores: no caso em que haja muita dificuldade, o facilitador pode interromper o ensaio, buscando modelar o desempenho a partir de unidades menores de comportamento.

5- Feedback ao desempenho: instrui-se o grupo para que apresentem feedback positivo sobre o desempenho do participante, garantindo, principalmente no início, que suas tentativas não sejam punidas. Dessa forma, evita-se afetar negativamente a auto-estima do participante e, paralelamente, procura-se desenvolver a sua auto-eficácia bem como as habilidades de observar e dar feedback positivo aos demais integrantes do programa de THS.

6- *Treino de desempenhos*: com base no feedback obtido, o facilitador solicita novo desempenho, com instruções específicas.

7- *Preparação para a generalização*: quando o desempenho já está razoavelmente satisfatório, o facilitador explora situações variadas, criando dificuldades adicionais para o fortalecimento e generalização dessa aprendizagem ao ambiente natural do participante.

3.8.3 *O Reforçamento*

É uma técnica presente em todo o processo de THS. “O reforço pode ser definido como qualquer consequência que, apresentada em seguida a um comportamento, ou por ele removida, fortalece esse comportamento” (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2005, p.123).

Para estes autores, o uso da técnica de reforçamento, no THS, possui como objetivos principais: a) a instalação de componentes comportamentais importantes para o desempenho social; b) reconhecimento, por parte do participante, de que seu comportamento gera consequências no seu ambiente social; c) aprendizagem de dar e receber reforços sociais.

3.8.4 *A Modelação*

É derivada dos estudos de Bandura sobre a aprendizagem. Consiste na exposição do participante a um modelo que mostre corretamente o comportamento-alvo.

3.8.4.1 A Modelação real

Trata-se da observação do desempenho de uma pessoa, em situação real ou análoga àquela vivida pelo participante em seu cotidiano. No treinamento de habilidades facilitadoras, que será detalhado neste estudo, a modelação enfatizava os modelos de situações vividas pelos participantes enquanto ergonomistas.

3.8.4.2 A Modelação simbólica

Esta modalidade envolve a observação de alguém cuja existência não é real, como através de exemplos de comportamentos de personagens fictícios.

3.8.5 Feedback

Em um programa de THS o feedback funciona como uma regulação do comportamento, mantendo ou modificando a forma, direção ou conteúdo do desempenho. Permite ao participante perceber como está se comportando e como o seu comportamento afeta o interlocutor. Pode ser fornecido verbalmente ou através da videogravação.

3.8.6 Relaxamento

A incorporação das técnicas de relaxamento ao THS tem como objetivo, além de reduzir o alto nível de ansiedade nas situações interpessoais, ensinar o participante a perceber os seus estados de tensão e conseguir, por si mesmo, relaxar ou controlar a ansiedade, de modo a melhorar seu desempenho social.

3.8.7 Tarefas de casa

Para Caballo (2003), as tarefas de casa são uma parte essencial do THS. Elas constituem o veículo pelo qual as habilidades aprendidas na sessão de treinamento são praticadas no ambiente real, podendo aperfeiçoá-las e sinalizam como este ambiente está reagindo às novas aprendizagens do participante.

3.8.8 Instruções

As instruções consistem em explicações dadas, de forma clara e objetiva, sobre como o cliente deve se comportar em uma situação interpessoal. Pode ser utilizada com dois objetivos: a) indicações sobre o comportamento; b) instruções para auxiliar o participante a entender o seu próprio comportamento.

A adaptação do método do Treinamento de Habilidades Sociais, do domínio da Clínica para os ambientes de trabalho não é uma novidade. Argyle há mais de vinte anos, propôs a inclusão do THS no treinamento de profissionais, definindo algumas classes de habilidades sociais relacionadas a diferentes tipos de atividades como vendas, ensino e psicoterapia (ARGYLE, 1967/1994, 1980).

No Brasil, os programas não terapêuticos de Treinamento de Habilidades Sociais, à exceção dos programas com jovens desempregados (DEL PRETTE, 1995; SARRIERA,

MEIRA, BERLIM, BEM, & CÂMARA, 1999) vêm sendo realizados principalmente com universitários de Psicologia (DEL PRETTE, 1978; DEL PRETTE & DEL PRETTE, 1983; DEL PRETTE, DEL PRETTE, & BARRETO, 1999; FALCONE, 1998). Estes estudos partem do pressuposto de que a aprendizagem de habilidades sociais não está inserida entre os objetivos das disciplinas e que um número considerável de alunos pode apresentar dificuldades ou déficits no relacionamento interpessoal (ABARCA & HIDALGO, 1989; BRYANT & TROWER, 1974; DEL PRETTE, DEL PRETTE, & CORREIA, 1992).

A essência do THS consiste em aumentar o comportamento adaptativo e pró-social, ensinando as habilidades necessárias para uma interação social satisfatória (CABALLO, 2006).

3.9 Síntese do Capítulo

Neste capítulo vimos como surgiu o conceito de habilidade social, as teorias que o embasaram e sua diferenciação do termo competência social. Analisamos a importância de considerar os objetivos de cada interação social, as dificuldades de natureza interpessoal que podem dificultar um desempenho social competente e as dimensões relacionadas a este desempenho. Foi apresentada a classificação de habilidades sociais, segundo Del Prette & Del Prette e as afiliações teóricas de um programa de Treinamento de Habilidades Sociais, assim como as técnicas utilizadas no mesmo.

Contextualizando a atividade profissional do ergonomista no ambiente organizacional, podemos afirmar que a utilização de habilidades sociais é fundamental para o alcance de metas ou até mesmo para o desenvolvimento da ação ergonômica.

A prática do ergonomista é uma arte, uma vez que ele se confronta a situações contingentes (em que se busca a eficiência, a confiabilidade, a saúde, o desenvolvimento de competências etc) e sempre diferentes na natureza das tarefas, nas características dos operadores envolvidos, na dinâmica da organização e na qualidade da interação com aqueles que o contrataram... E, como Shackel (1980) descreve, necessita manejar eficientemente suas habilidades sociais para obter resultados satisfatórios no contexto da Ergonomia, as quais chamamos de habilidades *facilitadoras*. Por este motivo, buscaremos situar as habilidades facilitadoras no contexto de uma ação ergonômica no capítulo a seguir.

CAPÍTULO 4

AS HABILIDADES FACILITADORAS EM ERGONOMIA

“O fogo pode ser grande ou pequeno, mas possui sempre extraordinária força de transformação. O mesmo se sucede com as batalhas, cujos mandamentos são iguais tanto no combate de um contra um como nos confrontos de exércitos de dez mil homens de cada lado. Qualquer situação precisa ser considerada tanto sob a ótica do conjunto (o grande) quanto dos pormenores (o pequeno). Apreende-se o conjunto facilmente, enquanto os detalhes só podem ser percebidos por um olho muito atento.”

(MYIAMOTO)

Neste capítulo descreveremos, de um modo sucinto, as etapas consideradas cruciais em uma ação ergonômica. Baseados na literatura existente e nos resultados dos check-lists de habilidades sociais de trabalho aplicados nos alunos participantes do Treinamento de Habilidades Facilitadoras (tema do próximo capítulo), propomos quais habilidades facilitadoras são necessárias, em cada uma das etapas, para que o ergonomista consiga desenvolver a ação ergonômica nas empresas de um modo adequado e, assim, conseguir atingir o seu objetivo de transformar positivamente as situações de trabalho.

As interações sociais não se dão ao acaso, são regidas por normas e padrões comportamentais e culturais, bem como estão sujeitas a situações contextuais específicas; o que torna os estudos nessa área bastante singulares. Del Prette & Del Prette (2004) organizaram uma tabela taxonômica de habilidades sociais ressaltando que o fato de as pessoas as desenvolverem, por si só, não garante um desempenho socialmente competente (como foi explicitado no capítulo anterior desta dissertação), contudo, fornece condições para tanto. As habilidades sociais (HS) foram agrupadas por eles em seis grandes blocos: 1) HS de comunicação; 2) HS assertivas, de direito e cidadania; 3) HS empáticas; 4) HS de expressão de sentimento positivo; 5) HS de civilidade e 6) HS de trabalho. A divisão apresentada auxilia no levantamento dos possíveis comportamentos qualificadores das pessoas socialmente competentes.

As novas exigências demandadas aos ergonômicos já fazem parte da definição de cargo desses profissionais. A norma ERG BR 1001 que versa sobre as competências focais dos praticantes de Ergonomia, elaborada pela Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO), preconiza que o ergonômico, dentre outros requisitos é o profissional que:

- Comunica-se de forma efetiva com o cliente e as pessoas com quem interage profissionalmente.
- Discute com o cliente, usuários e a direção as estratégias possíveis de intervenção ou projeto, as expectativas racionais e realistas acerca de resultados, as limitações e os custos e benefícios do plano de Ergonomia proposto.
- Estabelece relações efetivas de colaboração com colegas profissionais em outras disciplinas no desenvolvimento de soluções ergonômicas.
- Reconhece a necessidade de consulta apropriada a todos os níveis de uma organização para conduzir corretamente a análise ergonômica e estabelecer recomendações para introdução de abordagem ergonômica.
- Relaciona-se com seus clientes em todos os níveis de seu pessoal.
- Comunica-se com os usuários, os operadores e a direção, bem como com outros profissionais envolvidos na implementação do novo projeto ou de medidas de controle de risco.
- Emprega processos apropriados para motivar o cliente para participar no programa de Ergonomia preconizado e assumir suas responsabilidades em alcançar as metas nele definidas.
- Aonde apropriado, provê diretrizes individuais para o pessoal em uma forma compreensível para o cliente.
- Gerencia a implementação das mudanças.
- Em um ambiente de trabalho, onde necessário, supera resistência de trabalhadores, gerentes e sindicatos com relação à mudança, de forma a conquistar a sua cooperação para implementar novos paradigmas.

Face ao que foi exposto, sustentaremos que um desempenho profissional competente em Ergonomia requeira o domínio de diversas habilidades sociais, tais como: a) HS de Comunicação (Gratificar, Fazer e Responder perguntas, Dar Feedback, Pedir Feedback, Iniciar, Manter e Encerrar Conversação); b) HS Empáticas (Parfrasear, Refletir sentimentos, Expressar apoio); c) HS de Trabalho (Falar em público, Resolver problemas, Tomar decisões

e mediar conflitos e Coordenar grupos); d) HS de civilidade; e) HS de expressão de sentimento positivo; f) HS assertivas de enfrentamento.

Como resultado de uma pesquisa aplicada junto aos alunos que participaram do treinamento em habilidades facilitadoras, utilizando-se o check-list de habilidades sociais no trabalho (anexo 1), baseado em Pereira (2006) e adaptado do IHS- Del Prette, foram destacadas como mais importantes no contexto da Ergonomia, as seguintes habilidades:

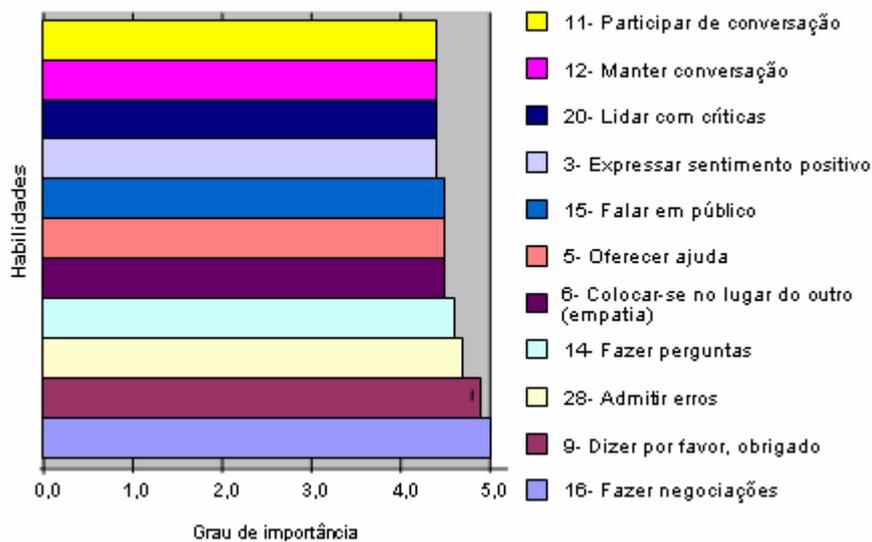


Figura 2 : Grau de importância das Habilidades Facilitadoras em Ergonomia. Fonte: enquete de treinamento, 11/2006

Cabe aqui ressaltar a diferenciação entre os termos habilidades sociais e habilidades *facilitadoras*. Seguindo a definição proposta por Del Prette & Del Prette (2004), habilidades sociais seriam *diferentes classes de comportamentos sociais no repertório do indivíduo para lidar de maneira adequada com as demandas das situações interpessoais*. Habilidades *facilitadoras* seriam diferentes classes de comportamentos sociais para lidar com as demandas das interações sociais específicas existentes no contexto da Ergonomia, possibilitando ao ergonomista um desempenho eficaz ao longo de sua ação nas empresas.

Para ilustrar o que acabamos de estatuir, realizamos uma breve descrição das diversas etapas da análise ergonômica do trabalho procurando identificar em cada etapa, de acordo com as interações estabelecidas e baseadas nas respostas dos participantes do Treinamento em Habilidades Facilitadoras (pormenorizado no próximo capítulo), quais habilidades

facilitadoras são consideradas como mais importantes para o desempenho eficaz do ergonômista ao longo da ação ergonômica. As etapas a serem descritas juntamente com as habilidades facilitadoras subjacentes são as seguintes: Instrução da Demanda (subdividida em primeiro contato, primeira visita com os trabalhadores, análise global e reconstrução da demanda), Modelagem e Reporte (validação e restituição).

Começaremos pela fase de **Instrução da Demanda**, que consiste em fazer uma análise e reformulação da demanda que é apresentada ao ergonômista pela empresa. Neste momento procura-se identificar o que está em jogo no contexto da solicitação da intervenção, objetivando reformular a demanda inicial no sentido de torná-la exequível (do ponto de vista técnico e econômico) e coerente com os demais processos da organização (do ponto de vista do engajamento em um projeto coletivo, ou de cooperação). O verdadeiro conteúdo da análise da demanda seria responder em que medida o ergonômista se sente capaz de ajudar aquela organização e como poderá fazê-lo satisfatoriamente (VIDAL, 2002).

A instrução da demanda é a passagem da AET que vai de uma demanda gerencial até a definição da demanda ergonômica. A AET tem início com uma demanda gerencial, ao estudar melhor esta colocação formulada pela empresa, ampliamos o leque de interlocutores e de informações para melhor tratar o problema e estabelecer um estudo sistemático da atividade em situação real de trabalho, para o equacionamento de soluções. Devido à grande importância dessa fase para a concretização da ação ergonômica e para fins do presente estudo, podemos subdividir esta etapa em: a) primeiro contato com a empresa; b) primeira visita; c) análise global; d) reconstrução da demanda.

4.1 Habilidades facilitadoras para o primeiro contato com a empresa

Nos primeiros contatos entre o ergonômista e a empresa é colocada a demanda gerencial que seria a formulação inicial de problemas que engendra a necessidade de um estudo ergonômico (VIDAL, 2002). Neste momento, é importante o ergonômista escutar a demanda tal como é formulada pela organização e manter uma postura prudente, uma vez que a demanda inicial geralmente encobre descrições de situações nem sempre delineadas e encerra soluções para os problemas que ainda não puderam ser verificados.

Segundo Vidal (2003) a escuta e apreciação da demanda gerencial nunca é trivial, pois as pessoas envolvidas não colocam o problema de uma forma precisa, mas suas inferências a respeito dele. Muitas vezes, já se situa a autorização de contratação e de pagamento da consultoria, abrindo-se discussões para aspectos gerais acerca de resultados, prazos e custos globais. Alguns absurdos comuns nos convites de Ergonomia se referem a prazos, escopo e terminologias e exigem do ergonomista uma atitude pedagógica e de paciência, como também capacidades de persuasão e negociação para lidar eficientemente com estas questões e conseguir desenvolver o trabalho de Ergonomia na organização. As formulações de grande parte da gerência evidenciam o grau de desconhecimento sobre a Ergonomia e o ergonomista deve explicar a cada oportunidade o que é Ergonomia e o objetivo do trabalho naquela organização.

Em termos de habilidades, podemos destacar como relevantes nesta fase:

1º- as *habilidades de civilidade* (dizer por favor, obrigado; apresentar-se a outra pessoa; cumprimentar desconhecidos). Estas habilidades se configuram como essenciais para todas as etapas da AET. Nesta etapa inicial, mais ainda do que em outras, o ergonomista deve se apresentar para todos os atores sociais com os quais vier a manter contato, devendo se conduzir de forma polida e retribuindo gentilezas. É importante que cause uma impressão inicial satisfatória, pois seu objetivo é realizar o trabalho naquela organização.

2º- as *habilidades de empatia* (colocar-se no lugar do outro). O ergonomista deve ter sensibilidade para entender os sentimentos da pessoa que o requisitou naquele momento em que necessita de ajuda. Muitas vezes, estas pessoas encontram-se aflitas pelas dificuldades existentes na empresa e estão sendo pressionadas para resolvê-las em curtos prazos. Ao conseguir colocar-se no lugar do requisitante, poderá compreender qual o melhor modo para se conduzir e oferecer ajuda.

3º as *habilidades de expressão de sentimento positivo*. O ergonomista foi chamado para resolver determinadas dificuldades naquela empresa. Ao mesmo tempo em que ouve atentamente o que lhe é exposto, deve se colocar de forma a conseguir demonstrar sua real intenção de ajudar no que lhe for cabível.

4º *habilidades de comunicação (manter conversação)*. O profissional em Ergonomia deve ter a capacidade de expor suas idéias com clareza e fazer com que o seu interlocutor, no caso, o requisitante, mantenha a conversação, de forma que exponha o máximo possível, em detalhes, os problemas existentes naquela empresa. A partir do conhecimento sobre a realidade apresentada é que lhe será possível fazer recomendações adequadas.

5º *habilidade de trabalho (fazer negociações) e habilidade assertiva de enfrentamento (recusar pedidos abusivos)*. Os empresários por desconhecerem o que é Ergonomia e sua metodologia, cometem alguns absurdos comuns nos convites de Ergonomia. Ao se referirem a prazos, valores e escopo do trabalho, exigem do ergonomista uma atitude de enfrentamento ao recusar pedidos abusivos, como também capacidade de negociação para lidar eficientemente com estas questões e conseguir desenvolver o trabalho de Ergonomia na organização.

4.2 Habilidades facilitadoras para a primeira visita junto aos trabalhadores

Os primeiros contatos com os trabalhadores são essenciais, uma vez que as relações que se estabelecerão entre os operadores e o ergonomista vão determinar a qualidade da análise da atividade, que não pode ser realizada sem a participação deles (GUÉRIN et al, 2001; VIDAL, 2003). É essencial a maneira como o ergonomista se apresenta para esclarecer o seu papel, seus objetivos, para situá-lo em relação ao de outros consultores, e a maneira como vai conduzir a ação ergonômica.

Se a função do ergonomista não for bem identificada, os trabalhadores podem interpretá-la como a de alguém que vai controlar ou fiscalizar o trabalho, seja de um ponto de vista baseado em regulamentos ou pelo interesse somente do ambiente físico. Para evitar tais confusões, o mesmo deve responder a todas as perguntas com clareza, levar em conta todas as observações, compreender as dúvidas e reticências (GUÉRIN et al, 2001).

O entrevistador deve ter como atitudes básicas: a) *Saber escutar*, falando somente o necessário e tratando o entrevistado sempre em tom afetuoso e cortês (MONTEOLIVA, 1980). O que significa evitar a atitude de *julgamento*, não demonstrar aprovação nem

desaprovação, respeitar sinceramente a escala de valores e a filosofia de vida, manifestar ainda profundo respeito pelas idéias do *entrevistado*. O autor ressalta que é necessário, portanto, criar a difícil atitude de equilíbrio entre mostrar-se *neutro* e, ao mesmo tempo, criar um *rapport*; b) *Não assumir um ar de superioridade*; c) *Evitar a percepção seletiva*, *percepção seletiva* significa ter pré-fabricados os diagnósticos ou esquemas de referência desde as primeiras frases do *entrevistado* e tratar de encaixá-los neste diagnóstico, *percebendo seletivamente* apenas os sintomas que convergem a ele; d) *Sincero afeto*, *respeito e interesse* pela pessoa entrevistada, atitude essencial, imprescindível, que se constitui no fundamento mais genuíno de um bom *rapport*; e) *Atitude de atenção cuidadosa* para não perder nada do que o *entrevistado* relata, e perceber, inclusive, as possíveis *omissões* e estar atento à *linguagem não verbal*.

A partir da confiança estabelecida, as informações coletadas expressarão a variabilidade do trabalho e detalhes sobre os modos operatórios. Muitas vezes esses detalhes não podem ser totalmente observados durante o tempo em que o ergonômista age nos locais de trabalho. A partir do conhecimento sobre as variabilidades e os modos operatórios desenvolvidos naquela organização, poderemos propor mudanças que sejam realmente efetivas para aquela realidade de trabalho.

O ergonômista também deve estar preparado para contornar medos e inseguranças no trabalho, assim como dirimir paradigmas e preconceitos (VIDAL, 2003). Deve posicionar-se muito mais para a escuta, tomando um grande cuidado para não fazer comentários sobre algum aspecto da situação de trabalho, o que pode criar um constrangimento irreparável.

Após o acima exposto, podemos destacar como habilidades importantes para o cumprimento desta etapa, as seguintes:

1º- as habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado; apresentar-se a outra pessoa; cumprimentar desconhecidos). Assim como para o primeiro contato com a empresa, o ergonômista precisa se apresentar aos trabalhadores, dizer o motivo de sua presença no local de trabalho e agradecer pela atenção e informações recebidas. Para iniciar uma relação de confiança com os trabalhadores, necessita comportar-se, antes de tudo, de forma polida.

2º- as habilidades de comunicação (fazer perguntas, participar de conversação). O ergonomista precisa obter a confiança dos trabalhadores para que eles lhe forneçam detalhes sobre suas estratégias regulatórias e modos operatórios. Para isto, necessita participar de conversação e saber fazer perguntas, de modo a conseguir as informações de que necessita.

3º- habilidade de expressão de sentimento positivo. Para que obtenha a atenção e informações por parte dos trabalhadores, este profissional precisa se colocar em uma posição de modo a demonstrar para os atores envolvidos, sua real intenção de oferecer ajuda.

4º- as habilidades de empatia (colocar-se no lugar do outro). Ao se engajar no processo de conversação com os trabalhadores, muito provavelmente, o ergonomista irá se deparar com informações que se configuram em desabafos sobre as condições de trabalho existentes na organização. Provavelmente, só conseguirá apreender o real impacto destas condições sobre a atividade estudada e poder oferecer ajuda adequada, se conseguir se colocar no lugar daqueles trabalhadores, naquela situação de trabalho.

5º- habilidade assertiva de enfrentamento (recusar pedidos abusivos). Pela aproximação, que se faz necessária, entre o ergonomista e os trabalhadores, muitos deles podem confundir o trabalho do ergonomista com a solução para todos os problemas vivenciados por eles na organização. Neste momento, o ergonomista deve se posicionar de modo claro e firme, esclarecendo o objetivo de seu trabalho, de modo a não alimentar falsas expectativas.

4.3 Habilidades facilitadoras para o processo de análise global

A análise global consiste em uma exploração do funcionamento geral da empresa para conhecer características da população, da produção, do processo técnico e das tarefas que possam ter influência, no surgimento, na manutenção ou na atenuação da não-conformidade que está sendo objeto de análise e intervenção. É a fase na qual se constrói hipóteses e se escolhe situações de trabalho (processos-chave) para serem investigadas. Já a análise do funcionamento da empresa caracteriza-se por uma abordagem global que deve permitir que se articulem aspectos do funcionamento da empresa para situar-se o que está em jogo na ação

ergonômica e definir-se um direcionamento do trabalho que leve em conta as especificidades daquela organização (GUÉRIN et al, 2001).

Esta etapa aborda os aspectos técnicos, organizacionais, econômicos, sociais e geográficos, podendo ser mais ou menos abrangente dependendo das exigências de cada intervenção. Esta investigação de fatos aparentemente distanciados do objetivo da intervenção favorece a indicação de fatos que podem ter relações, às vezes bem estreitas, com a atividade dos trabalhadores.

Conhecer aspectos da produção e de sua organização contribui para se compreender melhor as relações existentes entre os diferentes postos de trabalho. Certamente o ergonomista não precisa, já neste momento, conhecer o processo de produção em detalhes, mas ter um conhecimento global que lhe permita entender os determinantes das atividades dos trabalhadores durante a etapa seguinte da metodologia. Informações sobre os processos técnicos também permitirão aos ergonomistas compreender melhor o que ele observa, além de facilitar o diálogo com os trabalhadores de algumas questões que o guiem na escolha da situação de trabalho a ser analisada.

Nesta etapa de análise global o ergonomista buscará ampliar suas informações sobre os principais processos e produtos da empresa, conseguir informações sobre a população dos trabalhadores, sobre os elementos da organização do trabalho, conhecer e engajar mais pessoas nos relacionamentos focados ou de suporte, enfim, delimitará o terreno de sua ação (VIDAL, 2003). Para conseguir atingir este objetivo, terá que interagir com diversos níveis hierárquicos da organização (escolhendo interlocutores privilegiados) através de entrevistas, roteiros dinâmicos e escuta ampliada. Algumas técnicas recomendadas para a escuta ampliada são a frequência aos locais de encontro como copas, cantina etc. com o objetivo de entrevistar um maior número de interlocutores, principalmente aqueles vizinhos ao posto de trabalho escolhido.

A partir do mencionado acima, podemos ressaltar como habilidades importantes nesta fase, para compreender a situação de trabalho e poder transformá-la positivamente:

1º- as habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado; apresentar-se a outra pessoa; cumprimentar desconhecidos). Nesta etapa, o ergonômista irá manter contato com um grande número de pessoas da organização, pertencentes a diversos níveis hierárquicos. Necessita se apresentar e manter uma postura polida e gentil para conseguir a colaboração de todos na coleta do maior número possível de informações.

2º- as habilidades de comunicação (fazer perguntas, participar de conversação). Para obter os dados de que precisa sobre a empresa, deve participar de conversação e ter habilidade para fazer perguntas de modo simpático e cortês.

3º- habilidade de expressão de sentimento positivo (oferecer ajuda). O profissional de Ergonomia deve esclarecer o objetivo de seu trabalho e esclarecer que para poder ajudar, necessita da colaboração de todos os atores envolvidos.

4º- as habilidades de empatia (colocar-se no lugar do outro). As informações coletadas podem vir acompanhadas de reclamações sobre as condições de trabalho existentes na organização. O ergonômista, provavelmente, só conseguirá apreender o real impacto destas condições sobre a população estudada e poder oferecer ajuda adequada, se conseguir desenvolver a empatia.

5º- habilidades de trabalho (fazer negociações). O ergonômista deverá negociar com todos os atores sociais ao longo da ação ergonômica. Este profissional estará negociando ao aceitar responsabilidades e admitir erros. Também ao procurar atuar de forma confiável, visando construir e manter relacionamentos de cooperação para realização do seu trabalho. Além disso, necessita adotar uma postura ética, o que implica em admitir as diferenças de perspectiva e interesses.

4.4 Habilidades facilitadoras para a fase de reconstrução da demanda

A partir de uma criteriosa análise da demanda, o ergonômista terá bem mais clarificado como ajudar a empresa que lhe convidou. Neste momento, deve colocar para os contratantes de modo seguro e substancial o que pôde avaliar sobre a empresa em questão. Estimulará junto aos contratantes uma situação de compartilhamento de raciocínios, decisões e atos que objetivam a resolução dos problemas organizacionais existentes.

A demanda “reconstruída” estabelece o escopo genuíno de problemas requerendo uma ação de grande porte em vários níveis da organização (VIDAL, 2002). O ergonomista deve negociar uma hierarquia de problemas a resolver definindo prioridades e urgências; o ergonomista deve avaliar com clareza os limites do que pode fazer e o tempo que consegue negociar. Estabelece-se a demanda ergonômica, objeto de contrato com a consultoria em Ergonomia.

Levando-se em consideração o acima exposto, são consideradas importantes nesta etapa, as seguintes habilidades:

1º- habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado; apresentar-se a outra pessoa; cumprimentar desconhecidos). Como em todas as outras etapas, o ergonomista terá que agir de modo educado, apresentando-se às pessoas, cumprimentando quem ainda não conhece e mantendo uma conduta polida.

2º- habilidades de trabalho (fazer negociações, falar em público). Nesta fase, o ergonomista deverá ter habilidade para falar em público. Pois, finalmente irá expor para as pessoas da empresa que o requisitaram, já com elementos da análise global, o que a Ergonomia pode efetivamente vir a fazer naquela empresa. Deverá, também neste momento, negociar com o requisitante, tendo em vista uma hierarquia de problemas a resolver, definindo prioridades e urgências, como também os valores. Seu objetivo deve ser negociar para conseguir fechar o contrato com a empresa.

3º- habilidade de expressão de sentimento positivo. Neste momento, o profissional em Ergonomia deve demonstrar para os dirigentes da empresa sua real intenção em ajudar na resolução dos problemas apresentados.

4º- habilidades assertivas de enfrentamento (recusar pedidos abusivos, abordar autoridade). Por vezes, devido ao desconhecimento do trabalho de Ergonomia, muitos dirigentes não entendem os limites do que se pode fazer naquele momento, o tempo necessário para realizar o trabalho e os valores a serem cobrados. O ergonomista terá que se posicionar de modo a lidar com autoridade na empresa e recusar pedidos abusivos.

5º- habilidades de comunicação (participar de conversação, manter conversação). Para chegar a um contrato de Ergonomia, finalidade desta etapa, o ergonomista necessita expor com clareza suas idéias e manter conversação com as pessoas que o requisitaram com o objetivo de chegar a um acordo.

Tendo encerrado a breve descrição das etapas referentes à fase de Instrução da Demanda e as habilidades facilitadoras correspondentes, vamos para a etapa posterior da análise ergonômica do trabalho chamada de modelagem operante.

4.5 Habilidades facilitadoras para o processo de modelagem

Esta etapa caracteriza-se por uma abordagem mais orientada e o emprego de meios de investigação específicos, tomando como base a formalização das informações obtidas nas primeiras etapas da análise da situação de trabalho. Segundo Guérin et al (2001) vários tipos de objetivo podem estar subjacentes: a) verificação e generalização de constatações, necessidade de quantificações precisas, entre outros; b) pesquisa mais aprofundada para obtenção de dados; c) descrições detalhadas de certas situações.

Este momento de análise da atividade exige a presença efetiva do ergonomista no local de trabalho, de contatos específicos com os trabalhadores, pois as conclusões vão surgir das observações sistemáticas de campo e da análise das verbalizações dos trabalhadores. Para Vidal (2003) a obtenção das verbalizações não são simples ao menos por três razões: pela dificuldade de entendimento do locutor sobre quais informações seriam relevantes para o interlocutor, pela dificuldade do trabalhador em formalizar suas vivências e pela dificuldade em manifestar verbalmente certas experiências pessoais. Podem ser identificadas como importantes para esta etapa, as seguintes habilidades:

1º- as habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado; apresentar-se a outra pessoa; cumprimentar desconhecidos). O ergonomista, assim como em todas as outras etapas, deve se comportar de modo educado e gentil, para conseguir obter todas as informações de que necessita.

2º- as habilidades de comunicação (fazer perguntas, participar de conversação, manter conversação). Deve ter habilidade para fazer perguntas e manter conversação, de

modo a conseguir que os atores envolvidos manifestem verbalmente suas experiências profissionais de modo detalhado.

3º- *as habilidades de expressão de sentimento positivo*. Para mobilizar os trabalhadores a fornecerem dados pormenorizados de suas atividades, o ergonômista deve demonstrar para estes um real interesse em ajudar no que lhe for cabível.

4º- *as habilidades de empatia* (colocar-se no lugar do outro). Para conseguir apreender o real impacto das condições de trabalho apresentadas sobre a atividade estudada e poder oferecer ajuda adequada, é necessário que o ergonômista consiga se colocar no lugar daqueles trabalhadores, naquela situação de trabalho determinada.

5º - *as habilidades assertivas de enfrentamento* (recusar pedidos abusivos). Possivelmente, pela aproximação que se faz necessária, entre o ergonômista e os trabalhadores, muitos deles podem confundir o trabalho do ergonômista com a possibilidade de resolução de todos os problemas existentes na organização. Neste momento, o ergonômista deve se posicionar de modo claro e firme, esclarecendo o objetivo de seu trabalho e as suas reais limitações. Os dados obtidos durante esta fase devem ser submetidos a um processo de validação e restituição com todo o pessoal que participou do estudo, antes de transformarem-se em um diagnóstico definitivo. Esta é a próxima etapa a ser descrita.

4.6 Habilidades facilitadoras para o processo de validação e restituição

Esta fase consiste em verificar na empresa e junto aos trabalhadores entrevistados se os resultados obtidos correspondem à realidade, uma vez que esta verificação deve ser confirmada pelos observados.

Segundo Vidal (2003) a validação tem um caráter técnico de verificação do material obtido com o intuito de maior confiabilidade nos dados coletados. A restituição se coloca no âmbito deontológico, do reconhecimento profissional mútuo entre operadores e equipe de Ergonomia. Uma das técnicas utilizadas para apresentar os resultados das análises e confirmá-los perante os observados é a autoconfrontação. Esta se constitui em um instrumento metodológico que permite estabelecer uma relação de respeito e confiança entre o

ergonomista e os trabalhadores, ao mesmo tempo em que acrescenta detalhes ao material observado e analisado.

O processo de validação e restituição pode ser resumido como uma seção participativa de apresentação de resultados (problemas e soluções), para um acordo, consenso e outros esclarecimentos. A justificativa para sua existência é de que os operadores validam socialmente os achados e colaboram no ajuste técnico destes achados e soluções indicadas; a gerência e a diretoria tomam consciência dos achados (atendendo à demanda inicial) e podem aprovar as oportunidades de melhoria. Face ao exposto, podemos ressaltar como importantes para esta etapa, as seguintes habilidades:

1º- as habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado; apresentar-se a outra pessoa; cumprimentar desconhecidos). Neste momento, o ergonomista deverá, como nas etapas anteriores, manter um comportamento polido com os trabalhadores e com as demais instâncias hierárquicas da empresa.

2º- as habilidades de comunicação (participar de conversação). O ergonomista deverá se comunicar com clareza e participar de conversação com os trabalhadores e com os requisitantes, de modo a verificar na empresa e junto aos trabalhadores entrevistados se os resultados obtidos correspondem à realidade.

3º- as habilidades sociais de trabalho (fazer negociações, falar em público). O ergonomista deve apresentar os problemas e soluções para todos os atores envolvidos, requerendo habilidade para falar em público. Também deve conseguir negociar para chegar a um acordo, consenso e outros esclarecimentos sobre os problemas apresentados e as soluções cabíveis.

4º- as habilidades assertivas de enfrentamento (recusar pedidos abusivos, abordar autoridade). Nesta fase, pode acontecer de ter que se posicionar de modo firme em relação à empresa, caso os dirigentes tentem desconsiderar os resultados apresentados. Para tanto, é fundamental alicerçar-se de toda uma análise documental (incluindo fotos, filmagens, dados numéricos oferecidos pela empresa etc).

5º- as habilidades de expressão de sentimento positivo. Embora deva se posicionar de modo firme, o ergonomista tem um objetivo a alcançar, que é o de transformar

positivamente as situações de trabalho. Portanto, nada melhor do que demonstrar sua intenção a todos os envolvidos.

O último passo da AET é a elaboração de um “caderno de recomendações”, no qual constará, além do diagnóstico, as sugestões de mudanças ergonômicas necessárias à melhoria da produção e das condições de trabalho.

Fizemos uma breve descrição das etapas consideradas cruciais em AET para o objetivo principal de transformação positiva das situações de trabalho e traçamos um paralelo com as habilidades facilitadoras que o ergonomista necessita para conseguir atingir o seu propósito em cada uma delas. O Quadro 4 resume o exposto:

Quadro 4 : Habilidades Facilitadoras para cada etapa da AET

Etapas	Momentos	Habilidades Facilitadoras									
		9	6	3	12	16/24	2	5	11	15	28
Instrução da Demanda	1º Contato	9	6	3	12	16/24	2	5	11	15	28
	1ª Visita	9	14	3	6	24	8	11	1	2	12
	Análise Global	9	14	3	6	16	7	12	5	10	1
	Reconstrução	9	16/15	3	24	11	7	10	2	12	28
Análise	Modelagem	9	14	11	3	6	24	12	7	5	24
Reporte	Validação e Restituição	9	11	16	15	24	3	21	8	2	6
Ordem de Importância →											

O quadro 5, a seguir, apresenta as classes de habilidades sociais contempladas no check-list de habilidades sociais de trabalho, que resultaram no quadro 4, acima e os itens correspondentes a cada uma. No entanto, é importante frisar que a organização de habilidades em diferentes conjuntos tem como base seu conteúdo e funcionalidade, mas não exclui algumas sobreposições, inevitáveis devido à variabilidade e complexidade das relações interpessoais (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2005).

Quadro 5: Habilidades sociais e os itens importantes em Ergonomia.

Itens Gerais	Classes de Habilidades Sociais	Em Ergonomia
1- Elogiar outrem 2- Agradecer elogios 11- Participar de conversação 12- Manter conversação 13- Encerrar conversação 14- Fazer perguntas	De Comunicação	14- Fazer perguntas 11- Participar de conversação 12- Manter conversação 2- Agradecer elogios 1- Elogiar outrem
7- Apresentar-se a outra pessoa 8- Cumprimentar desconhecidos 9- Dizer por favor, obrigado	De Civilidade	9- Dizer por favor, obrigado 7- Apresentar-se a outra pessoa 8- Cumprimentar desconhecidos
4- Abordar autoridade 10- Pedir favores 18- Discordar de autoridade 20- Lidar com críticas 23- Expressar desagrado 24- Recusar pedidos abusivos 25- Solicitar mudança de comportamento 27- Defender os próprios direitos 28- Admitir erros.	Assertivas de Enfrentamento	24- Recusar pedidos abusivos 28- Admitir erros
6- Colocar-se no lugar do outro (empatia)	Empáticas	6- Colocar-se no lugar do outro (empatia)
15- Falar em público 16- Fazer negociações 17- Emitir sugestão 19- Discordar do grupo 21- Lidar com gozações dos colegas 22- Defender outrem em grupo 26- Fazer cobranças	De trabalho	16- Fazer negociações 15- Falar em público 21- Lidar com gozações de colegas
3- Expressar sentimento positivo 5- Oferecer ajuda	Expressão de Sentimento	3- Expressar sentimento positivo 5- Oferecer ajuda

4.7 Resenha do Capítulo

Nesta seção estabelecemos a diferenciação conceitual entre habilidades sociais e habilidades *facilitadoras*. Vimos quais habilidades facilitadoras são necessárias, em cada uma das etapas, para que o ergonomista consiga desenvolver a ação ergonômica nas empresas de um modo adequado e, assim, conseguir atingir o seu objetivo de transformar positivamente as situações de trabalho. Existe uma complexidade e dificuldade apresentada para o domínio de tais habilidades, principalmente quando se trata de profissionais iniciantes. Com o intuito de melhor aparelhar os ergonomistas nesta empreitada inicial, desenvolvemos e aplicamos um treinamento em habilidades facilitadoras, específico para o aprimoramento da formação do ergonomista e este é o assunto que abordaremos no próximo capítulo.

CAPÍTULO 5

O TREINAMENTO EM HABILIDADES FACILITADORAS

*"O melhor que podes fazer pelos outros não é ensinar-lhes
tuas riquezas, mas fazê-los ver a sua própria"*

(Goethe).

Nesta seção analisaremos a aplicação de um Treinamento de Habilidades Sociais específico para os ergonomistas e, por isso, denominado Treinamento de Habilidades Facilitadoras. Descreveremos os instrumentos utilizados, os aspectos éticos que o embasaram, a amostra de participantes, os instrumentos e técnicas utilizadas e a dinâmica das sessões. Em seguida, analisaremos as sessões e, por fim, apresentaremos as discussões e resultados sobre o treinamento.

Embora os procedimentos do THS tenham sido realizados inicialmente seguindo um formato individual, o formato grupal tem uma série de vantagens sobre o formato individual (CABALLO, 2002). O grupo oferece uma situação social já estabelecida na qual os participantes que recebem o treinamento podem praticar com as demais pessoas. Um grupo proporciona diferentes tipos de pessoas necessárias para criar as representações de papéis e para fornecer uma categoria de feedback. Os diferentes membros do grupo também fornecem uma série de modelos, ajudando a dissipar a idéia de que a modelação pelo terapeuta é a única forma correta.

O treinamento em habilidades facilitadoras teve como objetivos instrumentalizar os alunos para as interações em Ergonomia, e, a partir de sua realização, validar com os mesmos quais habilidades facilitadoras são consideradas como mais importantes em cada etapa da AET.

5.1 Caracterização da pesquisa

A abordagem identificada como a mais adequada à pesquisa foi a qualitativa, acrescida de uma parte empírica, porque os aspectos e fenômenos considerados eram

essencialmente subjetivos e derivados de comportamentos de difícil mensuração. Ao tratarmos do campo de pesquisa em Ergonomia, nos encaminhamos ao estudo de um objeto complexo, dinâmico e nebuloso.

Foram utilizados o Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del-Prette) para avaliação inicial do repertório de habilidades sociais de cada participante e o check-list de habilidades sociais no trabalho, baseado no IHS – Del- Prette, para avaliar junto ao grupo quais habilidades são consideradas mais importantes, primeiramente, no contexto da Ergonomia e posteriormente, em cada etapa da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). Além do check-list e do inventário de habilidades sociais, foram aplicadas perguntas abertas para avaliar as expectativas dos participantes em relação ao treinamento e para avaliação do mesmo.

5.2 Aspectos éticos

A preocupação com regras e ética deve nortear todas as pesquisas, em todas as áreas que envolvem os seres vivos. Del Prette & Del Prette (2005) apontam que a possibilidade de que o participante utilize as novas habilidades de maneira socialmente reprovável (na manipulação de outros, por exemplo), existe em qualquer processo de aprendizagem, especialmente se, juntamente com tais aquisições não houver esforços para o desenvolvimento de atitudes de respeito e para uma compreensão mais racional das interações a médio e longo prazos. No programa de THS desenvolvido, houve uma preocupação com tais atitudes e valores, assim como os programas de THS citados por Del Prette & Del Prette (2005): Alberti & Emmons (1978), Bower & Bower (1977), Trower et al. (1978).

Os participantes estavam cientes de que se tratava de um treinamento de habilidades facilitadoras pioneiro em Ergonomia e de que o estudo fazia parte de uma pesquisa de dissertação de mestrado. Tiveram total autonomia em sua colaboração e, logo na abertura do curso, assim como quando chegava alguém novo no grupo, era pedido consentimento para a realização de filmagens, fotos e gravações, que foram consensualmente autorizadas.

5.3 Participantes

Na literatura não existe um consenso sobre o tamanho ideal de um grupo de THS (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2005). Os autores declaram uma preferência por um

número entre oito e doze participantes, pois grupos grandes exigem planejamento de programas de maior duração.

O treinamento contou com a participação em média de 10 alunos, variando de 6 a 12 no decorrer das sessões. Após uma aula sobre habilidades facilitadoras, ministrada pela autora desta dissertação, no Curso de Especialização Superior em Ergonomia (CESERG) da COPPE (Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia), na Universidade Federal do Rio de Janeiro, cujo coordenador é o orientador desta dissertação, foi oferecido o curso aos alunos. O grupo era composto por três pessoas do sexo masculino e sete do feminino, em média. Subdividia-se em cinco fisioterapeutas, uma designer, dois arquitetos e dois pedagogos. A idade variava entre 26 e 54 anos.

5.4 Local de aplicação e equipamentos

O treinamento foi realizado em uma das salas do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. A sala era suficientemente espaçosa para acomodar os participantes sentados em semicírculo, com espaço para movimentação de diversas pessoas. A cadeira do facilitador ficava à frente do semicírculo, de modo a possibilitar o contato e a distribuição de atenção de todos os participantes. Foram utilizados uma lousa, um gravador (somente a partir da terceira sessão) e uma filmadora.

5.5 Duração do programa

Foram realizados sete encontros com duração de três horas, duas vezes por semana, das 18:30 às 21:30 horas, no período de 13 de novembro de 2006 a 11 de dezembro do mesmo ano.

5.6 Papel do facilitador e dinâmica de uma sessão

Com relação à condução do grupo, um facilitador ou dirigente é suficiente, mas há vantagens em um co-facilitador. Inicialmente, o treinamento seria conduzido por uma psicóloga (autora desta dissertação) e teria uma outra psicóloga como co-facilitadora; infelizmente, a mesma só pôde comparecer à primeira sessão. Este foi um dos motivos que levou à utilização do gravador, com o intuito de poder coletar e armazenar um maior número de dados e poder propiciar feedback sobre a atuação da facilitadora.

Segundo Del Prette & Del Prette (2005), as sessões de um programa de THS apresentam uma organização que depende das características do grupo e que pode se alterar durante o processo. Existe a possibilidade de se identificar três partes distintas de uma sessão:

1. A parte inicial - que consiste em uma sondagem por parte do facilitador sobre o interesse, motivação e problemas do grupo; assim como fornecimento de avisos e verificação de tarefas de casa.

2. A parte central – nesse momento ocorre a aplicação de procedimentos relativos à proposta específica de treinamento, com o facilitador provendo atividades para todos.

3. A parte final – Geralmente, o facilitador solicita avaliação da sessão, dá feedback sobre essa avaliação, procurando modelar avaliações baseadas em fatos observáveis e atribuir tarefas de casa.

5.7 Materiais e Instrumentos

Para coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos:

- Inventário de Habilidades Sociais (IHS- Del Prette). Instrumento de auto-relato produzido por Z. Del Prette e Del Prette (2001), aplicável em jovens e adultos, com aprovação favorável do Conselho Federal de Psicologia. Contempla 38 itens que descrevem situações e reações interpessoais em diversos contextos (trabalho, lazer e família) e com diferentes interlocutores (familiares, amigos, autoridade, pessoas desconhecidas). Dentre os itens, Del Prette & Del Prette (2001) afirmam que 15 foram elaborados e analisados inversamente a fim de se tentar controlar os efeitos de respostas estereotipadas. O IHS-Del -Prette fornece indicadores sobre o repertório de habilidades sociais com base na estimativa do respondente sobre a frequência com que reage nas diversas situações citadas. Considerando a estimativa de frequência, há cinco alternativas variando de nunca ou raramente (*em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma no máximo duas vezes*) a sempre ou quase sempre (*em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma nove a dez vezes*). A pontuação da escala tipo *Likert* também varia de 0 (*nunca ou raramente*) a 4 (*sempre ou quase sempre*). Em consequência, o instrumento produz um escore total e mais cinco escores fatoriais: (F1) Habilidades de enfrentamento e auto-afirmação de risco; (F2) Habilidades de auto-afirmação de

sentimento positivo; (F3) Habilidades de conversação e desenvoltura social; (F4) Habilidades de auto-exposição a desconhecidos e situações novas; (F5) Habilidades de autocontrole da agressividade (anexo 2).

Este inventário foi utilizado para uma avaliação inicial das habilidades sociais dos participantes.

- Check-list de habilidades sociais no trabalho. Baseado no IHS- Del Prette (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2001) e classificado, segundo A. Del Prette & Del Prette (2001) esse instrumento prioriza as seguintes subclasses de habilidades sociais: habilidades sociais de comunicação (itens 1, 2, 11, 12,13 ,14); habilidades sociais de civilidade (itens 7, 8 e 9); habilidades sociais assertivas de enfrentamento (itens 4, 10, 18, 20, 23, 24, 25, 27, 28); habilidades sociais empáticas (item 6); habilidades sociais de trabalho (itens 15, 16, 17, 19, 21, 22, 26); e habilidades sociais de expressão de sentimento positivo (itens 3, 5). Contém 28 itens com uma escala tipo *Likert* variando de 0 (*nenhuma importância*); 1 (*muito pouca importância*); 2 (*pouca importância*); 3 (*regular importância*); 4 (*muito importante*); 5 (*extremamente importante*). Neste instrumento, o respondente circulou a importância das habilidades sociais citadas para o contexto do trabalho em Ergonomia e, posteriormente, mais especificamente, para cada etapa da análise ergonômica do trabalho (anexo 1). Estes check-lists foram utilizados durante o treinamento com o objetivo de saber quais habilidades são consideradas mais importantes para o contexto da Ergonomia e em cada etapa da AET.
- Foram utilizadas questões abertas com o objetivo de saber se existia alguma dificuldade que eles pretendiam superar fazendo o treinamento, com o intuito de avaliar a motivação e expectativa de cada participante em relação ao mesmo (anexo 3).
- Na última sessão, foram formuladas questões, também abertas, para avaliação do treinamento (anexo 4).
- Gravador com fita cassete Panasonic.

- Câmera VHS gradiente GCP-195

5.8 Procedimento de coleta de dados

Na parte inicial do treinamento, foi aplicado o IHS-Del-Prette pela pesquisadora desta dissertação, como também foram formuladas pela mesma, questões abertas para uma avaliação do repertório de habilidades sociais de cada participante e suas expectativas em relação ao treinamento.

Na medida em que o treinamento ia avançando e que se vivenciava as situações em Ergonomia, através de simulações, se discutia sobre as habilidades facilitadoras necessárias em cada etapa da AET. Pedia-se aos participantes que respondessem ao Check-list de Habilidades Sociais no Trabalho para verificar se eles consideravam as habilidades contidas no check-list como importantes para o sucesso do trabalho do ergonomista e que avaliassem quais eram as mais importantes em cada uma das etapas.

Na última sessão de treinamento foi solicitado aos participantes que respondessem às questões abertas sobre a avaliação do mesmo, além do depoimento verbal posterior.

5.9 Tratamento dos dados

No Check-list de Habilidades Sociais no Trabalho, os resultados quantitativos foram analisados descritivamente. O grau de importância das habilidades sociais no contexto da Ergonomia e em cada etapa da AET foi indicado usando-se uma escala tipo Likert com os seguintes valores e categorias: 0 (*nenhuma importância*), 1 (*muito pouca importância*), 2 (*pouca importância*), 3 (*regular importância*), 4 (*muito importante*) e 5 (*extremamente importante*).

No IHS-Del-Prette, os resultados foram analisados considerando-se os percentis obtidos nos dados normativos para o escore total e escores fatoriais. Esses percentis foram relacionados com a amostra de referência do mesmo sexo do participante contida no instrumento que a classifica em uma das categorias: repertório deficitário de habilidades sociais, repertório bom de habilidades sociais e repertório elaborado de habilidades sociais (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2001).

5.10 *Descrição das sessões*

Todas as sessões possuíam objetivos específicos, voltados para o desenvolvimento de habilidades *facilitadoras* e de seus componentes. Dentre as habilidades abordadas estão as seguintes habilidades *facilitadoras*: assertivas de enfrentamento, de civilidade, de expressão de sentimento positivo, de comunicação, empáticas e de trabalho (falar em público, fazer negociações etc). Em todos os encontros, as situações de ensaio comportamental e modelação relacionavam-se com o contexto de trabalho do ergonomista. Houve, inclusive, uma preocupação de promover cronologicamente o aprimoramento de habilidades facilitadoras nas diversas etapas da análise ergonômica do trabalho -AET, seguindo esta ordem metodológica.

Eram apresentados e analisados os comportamentos verbais e não-verbais necessários para o desempenho social competente em cada situação abordada. Como por exemplo: apresentar-se, fazer perguntas, mostrar interesse, fazer pedidos etc (verbais). E manter contato visual, adotar postura corporal compatível com as demandas da situação, sorrir etc (não-verbais).

As técnicas utilizadas durante as sessões foram o ensaio comportamental, reforçamento, modelação real, instrução, feedback, dinâmica de grupo e relaxamento.

5.10.1 *Sessão 1*

Compareceram à primeira sessão, no dia 13 de novembro, 10 alunos, sendo três do sexo masculino. Na parte inicial, foi explicado o objetivo do curso, que era de aprimorar as habilidades sociais dos participantes para o melhor desenvolvimento de seus trabalhos como ergonomistas. Foi enfatizada a importância da participação de cada um em sala de aula e nas tarefas de casa para obtenção dos resultados. Houve um esclarecimento sobre o quanto era importante a assiduidade e o respeito ao horário. Quanto ao estabelecimento de bases éticas para o desenvolvimento do estudo, foi esclarecido que se tratava de um curso pioneiro de habilidades sociais voltadas para a Ergonomia (habilidades facilitadoras), e que fazia parte de uma pesquisa de dissertação de mestrado. Foi solicitada e obtida autorização de todos quanto à utilização do direito de imagem para fotos e filmagens, assim como para gravações.

Em seguida, foi pedido que cada um colocasse para o grupo os seus objetivos e expectativas em relação ao treinamento. A grande maioria relatou querer aprimorar suas habilidades sociais para utilizá-las como ergonomistas, com o propósito de transpô-las para suas vidas pessoais também.

Posteriormente, foi aplicada uma dinâmica de grupo com o intuito de mobilizá-los para o início do trabalho em grupo. Foi solicitado pelo facilitador que os integrantes pensassem nas atividades que gostariam de fazer nos próximos dias ou semanas (viagens, ir bem numa prova, atividades profissionais, familiares, religiosas etc.). Então, cada integrante iniciou um desenho que representava o seu desejo na folha de ofício. A cada trinta segundos, o facilitador pedia para que todos parassem e passassem a folha para o vizinho da direita, assim sucessivamente, até que as folhas voltassem ao participante de origem. Então, cada integrante descreveu o que gostaria de ter desenhado e o que realmente foi desenhado. Dentre as conclusões que foram analisadas pelo facilitador e discutidas com o grupo, pode-se citar: a importância de saber expressar aos demais os objetivos almejados e as dificuldades em atingi-los; o interesse em sabermos quais os objetivos de cada participante do grupo e de que maneira podemos ajudá-los; citar a importância do trabalho em grupo para a resolução de problemas.

Pode-se inferir que o resultado da dinâmica pareceu ser muito positivo porque possibilitou ao grupo refletir sobre a participação de cada um e o resultado do trabalho final, em conjunto, onde, muitas vezes, a finalização pode sair diferente, ou melhor, do que seria possível imaginar individualmente. Foi colocado que em Ergonomia, o trabalho é realizado juntamente com uma equipe interdisciplinar e existe a possibilidade disto acontecer. A seguir, foi aplicado o Inventário de Habilidades Sociais de Del Prette & Del Prette (sendo explicado que não havia respostas certas ou erradas), juntamente com uma pergunta sobre quais eram os objetivos de cada um em relação ao curso.

A aula expositiva versou sobre os componentes comportamentais das habilidades sociais e auto-apresentação positiva, na qual abriram-se discussões sobre a importância do olhar, da expressão facial, do sorriso, postura corporal, gestos etc. nas interações ergonômicas.

Como exercício de casa foi solicitado que todos iniciassem uma conversa com um desconhecido (anotar o que foi dito e como foi a experiência) e pensar na situação de ter sido chamado por uma empresa para um primeiro contato com o objetivo de desenvolver um trabalho de Ergonomia.

5.10.2 Sessão 2

Compareceram neste dia, após o feriado, seis alunos, sendo um do sexo masculino e uma participante que não havia aparecido no primeiro encontro.

Foi solicitado pelo facilitador que relatassem como foi a experiência de falar com um desconhecido. Uma participante assumiu não ter feito o exercício, mas relatou uma experiência anterior similar. Ficou visível a resistência em iniciar a conversa com um desconhecido, ainda que não tenham declarado grande dificuldade para realizar a tarefa. Somente um participante mencionou não ter sido muito bem sucedido no seu objetivo (fez uma pergunta a um taxista no sinal fechado, quando este abriu, o mesmo saiu sem responder direito).

Todos os participantes apontaram como dificuldade a timidez, dificuldade em falar, com exceção de uma participante que mencionou a dificuldade em aguardar sua vez para falar (ao contrário dos demais) e outra que apontou dificuldade somente quando se tratava de falar com superiores.

Todos simularam a situação de primeiro contato com a empresa. Nesta simulação, um dos integrantes era o ergonomista e o outro o diretor da empresa. O grupo solicitou, por várias vezes, que uma mesma participante fizesse o papel de diretora da empresa. As situações variavam em função da “diretora” exigir e apontar para demandas diferentes. Um dos participantes chamou a diretora da empresa de “minha filha”. Outros demonstraram grande retraimento e dificuldade em olhar para o interlocutor enquanto falavam. De um modo geral, saíram-se bem, embora possamos inferir, a partir da prática em Psicologia, a existência de uma certa ansiedade perante tais situações.

Foi solicitado a todos que preenchessem o check-list de habilidades sociais no trabalho baseado no IHS – Del- Prette, com o objetivo de avaliar quais classes de habilidades

eram consideradas pelo grupo como mais importantes no contexto da Ergonomia. Como vários participantes faltaram a esta sessão, não foi solicitada nenhuma tarefa de casa.

5.10.3 Sessão 3

Compareceram a este encontro oito participantes. Foi solicitado aos que faltaram à aula anterior que encenassem a primeira ida à empresa. Desta vez o facilitador desempenhou o papel de gerente, no lugar de outro participante, com o intuito de evitar que ficasse sempre a mesma pessoa no papel de diretor da empresa e se estabelecesse, assim, uma vinculação de papéis.

Houve uma discussão sobre a necessidade de se ter ou não alguém da empresa sempre acompanhando o ergonomista em todas as suas visitas. Também se discutiu sobre a prontidão em atendermos à empresa (se demonstraríamos total disponibilidade para iniciarmos o trabalho ou não). Foi esclarecido, neste momento, que isto dependeria do interesse em fechar o contrato de Ergonomia com aquela empresa, de se estar ou não disponível naquele momento para a realização do trabalho, entre outros fatores. Em todas as questões debatidas sobre as situações de trabalho em Ergonomia, procurávamos sempre enfatizar o caráter singular, complexo e dinamicamente situado da prática em Ergonomia.

Foi discutida a conversação em Ergonomia e foram repassados os conteúdos sobre a análise conversacional, tendo como referência a tese de doutorado do Professor Renato Bonfatti e a tipologia das interações orientadas em AET, propostas pelo Professor Mario Vidal. Foi citada a importância da retroalimentação na conversação, sobre os componentes cognitivos das HS, expectativas do indivíduo sobre conseqüências do comportamento, auto-observação apropriada, auto-estima, auto-verbalizações negativas e padrões de atuação excessivamente elevados. Posteriormente, foram assinaladas oito maneiras de iniciar conversações, regras básicas para iniciar conversações e comportamentos indicadores de escuta ativa.

Todos os assuntos foram abordados de modo a vinculá-los às experiências vividas em Ergonomia e buscando uma discussão e reflexão de todo o grupo sobre as mesmas.

Foi solicitado como dever de casa que elogiassem alguém que estivesse sempre em contato com eles e assinalassem como foi a experiência. Também foi solicitado que

pensassem sobre a primeira visita em contato com os trabalhadores em situação. Como trabalho final de curso, foi pedido que elaborassem uma apresentação de validação em uma empresa.

5.10.4 Sessão 4

Compareceram à sessão 10 alunos, sendo 2 do sexo masculino. A partir desta sessão foi utilizado o gravador, com o objetivo de coletar o maior número possível de dados sobre as sessões.

Foi realizada uma breve revisão sobre conversação, conteúdo que havia sido explanado na aula anterior. Foi solicitado que falassem sobre a experiência do dever de casa, que consistia em elogiar uma pessoa do seu convívio. Pôde ser observado um fato interessante porque alguns participantes perceberam que a imagem que os outros têm sobre as pessoas deles não condiz com suas auto-avaliações, havendo uma tendência a uma valorização inferior. O que esclarece por que, muitas vezes, para essas pessoas, o elogio soa falso, mesmo sendo verdadeiro. Neste momento, foi extremamente importante a obtenção do reforçamento positivo e feedback.

Os participantes trocaram vários elogios entre si de um modo autêntico, mencionando desempenhos anteriores de vários componentes do grupo nas apresentações do curso de especialização, do qual participam.

Foi colocada a importância do elogio para o enriquecimento das relações e que o elogio pode ser um meio de “quebrar o gelo” entre as pessoas e facilitar a comunicação.

Um dos participantes mencionou o “magnetismo” que algumas pessoas têm como fator facilitador para o relacionamento delas com os demais. Neste momento, foram enfocados a importância do empenho e participação de cada um com o trabalho de mudança e aprimoramento pessoal e de suas habilidades, através do treinamento proposto.

Foram discutidas a conversação e interação em AET, ressaltando aspectos como respeito e confiança, processo de evitação, como evitar constrangimentos, buscar atos de cooperação. Foi realizada uma breve análise sobre as interações negociais, contextuais, relacionais e depurativas.

Em seguida, foram abordadas as técnicas sobre para falar em público, destacando os seguintes aspectos: vestuário, aparência, gestos, postura, velocidade da fala, olhar etc. Um dos participantes colocou a seguinte dificuldade: “por mais que eu seja gaiata, na hora que eu chego lá na frente para apresentar aquilo que eu sei, é uma droga...”.

Foi solicitado aos participantes como dever de casa que anotassem o que cada um pensa e / ou sente antes ou durante as suas apresentações em público.

5.10.5 Sessão 5

Compareceram à aula 10 alunos, sendo 3 do sexo masculino. Houve uma revisão sobre alguns aspectos importantes relacionados a falar em público. Foi enfatizada a importância de se perceber o estado do público (entusiasmado, apático, sério) em uma apresentação e como levá-lo a uma mudança neste estado. Foram mencionados os estilos de aprendizagem e formas de “trazer a atenção” do ouvinte para o assunto.

Foi realizado um breve exercício de relaxamento respiratório diafragmático, com o objetivo de diminuir o nível de ansiedade, antes do ensaio comportamental. Posteriormente, foi realizado o ensaio comportamental, limitando-se à situação de primeira visita na empresa, agora em interação com os trabalhadores.

Pela primeira vez, foi utilizado o recurso de filmagem. Os participantes relataram que inicialmente se sentiram pouco à vontade com a câmera, depois foram se acostumando.

A cada simulação individual, havia uma variação das situações. Após a apresentação de cada um, era sempre aberto um espaço para sugestão e discussão sobre os desempenhos nas situações simuladas, o que foi relatado pelo grupo como muito enriquecedor. Neste momento, eram proporcionados reforçamentos e feedback aos integrantes do grupo. Foi solicitado como tarefa de casa que pensassem sobre como encaminhariam uma negociação em Ergonomia para simular para o próximo encontro.

5.10.6 Sessão 6

Compareceram ao encontro 10 alunos, sendo 3 do sexo masculino. Foi abordado o tema “como fazer negociações em Ergonomia”. Foi realizada uma breve definição do termo “negociação” e discutiu-se sobre algumas dicas consideradas importantes para o processo de

negociação. Seriam elas: definir os objetivos e lutar pelo desejável, efetuar negociações para solução de problemas, flexibilidade, preparação antes de negociar, a importância do processo de negociação, a identificação dos cenários, o relacionamento (envolvendo comunicação e emoção), conhecimento do negócio, realidade pessoal e aprender com a experiência.

Houve uma discussão com o grupo sobre a opinião que os mesmos possuíam sobre as habilidades sociais importantes para a primeira visita e para análise global. Os participantes ressaltaram a importância das habilidades facilitadoras principalmente nos primeiros contatos, e a importância de mantê-las nos contatos posteriores para o prosseguimento do trabalho na empresa, uma vez que um deslize em qualquer das etapas pode ser fatal.

Foi estabelecido para todos, desde o início do treinamento, que não existiam “receitas de bolo”, mas que o objetivo é levá-los a uma instrumentalização em termos de habilidades facilitadoras para aprimorarem suas atuações em Ergonomia.

Foi enfatizada a importância de aplicar os conhecimentos fornecidos em sala de aula na prática, ainda que esta prática seja uma simulação em sala de aula e a necessidade de se abrir um espaço para discussão entre os participantes. Através dessas discussões houve uma possibilidade de reflexão e enriquecimento obtido através da troca de experiências, o que se refletiu também no desempenho dos participantes.

Posteriormente, os alunos fizeram um ensaio comportamental na situação de ergonomistas em um processo de negociação para fechar um contrato com a empresa. Foram muito diversas e enriquecedoras as possibilidades de variações das situações encenadas durante um processo desta natureza. Os participantes simularam vários tipos de intervenção e discutimos qual (is) seria(m) o(s) melhor (es) modo de agir em cada uma das circunstâncias. Algumas simulações referiam-se a: entregar o trabalho efetuado para o contratante antes de fechar o contrato? Como discutir os valores do contrato? Fazer um laudo ergonômico ou uma AET?

Houve uma discussão em que todos concordaram que não é simples nem trivial agir de um modo “eficiente” em Ergonomia. Foi explicitado, mais uma vez, que este era o objetivo do treinamento, ou seja, tentar minimizar esta dificuldade.

5.10.7 Sessão 7

Compareceram nove alunos a este último encontro, no dia 11 de dezembro. Na parte inicial foi realizada uma avaliação anônima do curso, por escrito. Foram elaboradas três perguntas: a primeira solicitando que registrassem o nome de dois colegas do grupo que obtiveram maior ganho com o curso e quais as mudanças ocorridas; a segunda se existia alguma habilidade social importante para o desempenho como ergonomista que não tenha sido mencionada durante o curso; a terceira se considerava que o curso contribuiu para a sua formação como ergonomista e por que.

Posteriormente houve um espaço para discussão, em que todos deram seu depoimento sobre o curso e sugestões para aprimorá-lo. A maioria teve como opinião que o curso deveria ter maior carga horária e que o mesmo deveria ser incorporado ao CESERG (Curso de Especialização Superior em Ergonomia).

Relataram que o curso contribuiu para o aprimoramento de sua formação em Ergonomia como também para suas vidas pessoais.

Na parte final, foi solicitado que fizessem o ensaio comportamental que envolvia a situação de restituição na empresa, como havia sido acordado em sessões anteriores. Os participantes fizeram apresentações de restituição, trazendo como exemplos práticos as seguintes situações vivenciadas na prática: recomendar ou não apoio de pés para toda a empresa? Falar sobre a insatisfação do operador diante de políticas da empresa? Aceitar a solicitação para estabelecimento denexo causal de doenças em alguns postos de trabalho sem consultar o serviço médico da empresa? Entre outras.

Neste momento, foram ressaltadas como muito importantes a comprovação documental do que foi exposto aos representantes da empresa, como também a necessidade de estarem alertas para a postura defensiva dos dirigentes em relação aos dados apresentados.

A partir dessas apresentações, foi possível constatar, não só pelo depoimento dos alunos, uma visível melhora no desempenho social, mais especificamente de alguns participantes, quanto às situações simuladas em Ergonomia. Os colegas atestaram que o desempenho destes participantes melhorou muito também nas atividades do Curso de

Especialização Superior em Ergonomia (CESERG). A seguir um resumo das sessões de Treinamento em Habilidades Facilitadoras:

Quadro 6: Resumo das sessões do Treinamento em Habilidades Facilitadoras.

Sessões	Temas	Técnicas utilizadas	Dever de casa
Primeira	Contrato do treinamento Aquecimento para trabalhar em grupo Componentes comportamentais das HS	Dinâmica de Grupo Feedback	Iniciar conversa com desconhecido Pensar como agir ao ser chamado para o primeiro contato em Ergonomia
Segunda	Como iniciar conversação Linguagem verbal e não verbal	Ensaio Comportamental Modelação real Feedback	-----
Terceira	A conversação em Ergonomia. Componentes cognitivos das HS Expectativas sobre conseqüências do comportamento Auto-observação apropriada, auto-estima, auto-verbalizações negativas, etc	Ensaio Comportamental Modelação real Feedback Instrução	Elogiar alguém com quem estivesse sempre em contato. Pensar em como agir na primeira visita com os trabalhadores
Quarta	Interação em AET, ressaltando aspectos como respeito e confiança. Como evitar constrangimentos, buscar atos de cooperação.	Ensaio Comportamental Reforçamento Modelação real Feedback	Anotar o que cada um pensa e / ou sente antes ou durante as suas apresentações em público.
Quinta	Técnicas para falar em público Estilos de aprendizagem e formas de “trazer a atenção” do ouvinte para o assunto.	Relaxamento Ensaio Comportamental Reforçamento Feedback	Pensar sobre como encaminhar uma negociação em Ergonomia
Sexta	Sugestões técnicas recomendadas para o processo de negociação.	Ensaio Comportamental Reforçamento Feedback Instrução	Elaboração de uma apresentação de restituição em uma empresa.
Sétima	Avaliação do Treinamento	Ensaio Comportamental Reforçamento Feedback Instrução	-----

5.11 Discussões e resultados sobre o Treinamento em Habilidades Facilitadoras.

As discussões e resultados obtidos sobre o treinamento em habilidades facilitadoras serão subdivididos em: avaliação inicial de habilidades sociais dos participantes, resultados obtidos com a aplicação do Check-list de habilidades sociais no trabalho para avaliação das habilidades facilitadoras para o contexto de trabalho em Ergonomia e em cada etapa da AET e avaliação do treinamento em habilidades facilitadoras.

5.11.1 Avaliação inicial das habilidades sociais dos participantes.

Para avaliação inicial do repertório de habilidades sociais de cada participante, foi aplicado o Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del-Prete), instrumento de auto-relato elaborado por Del Prete & Del Prete (2001), aplicável em jovens e adultos. Na figura 3, abaixo, exibe-se a posição percentil, em média, do escore total e dos escores fatoriais obtidos pelo grupo de pessoas do sexo feminino que participou do treinamento.

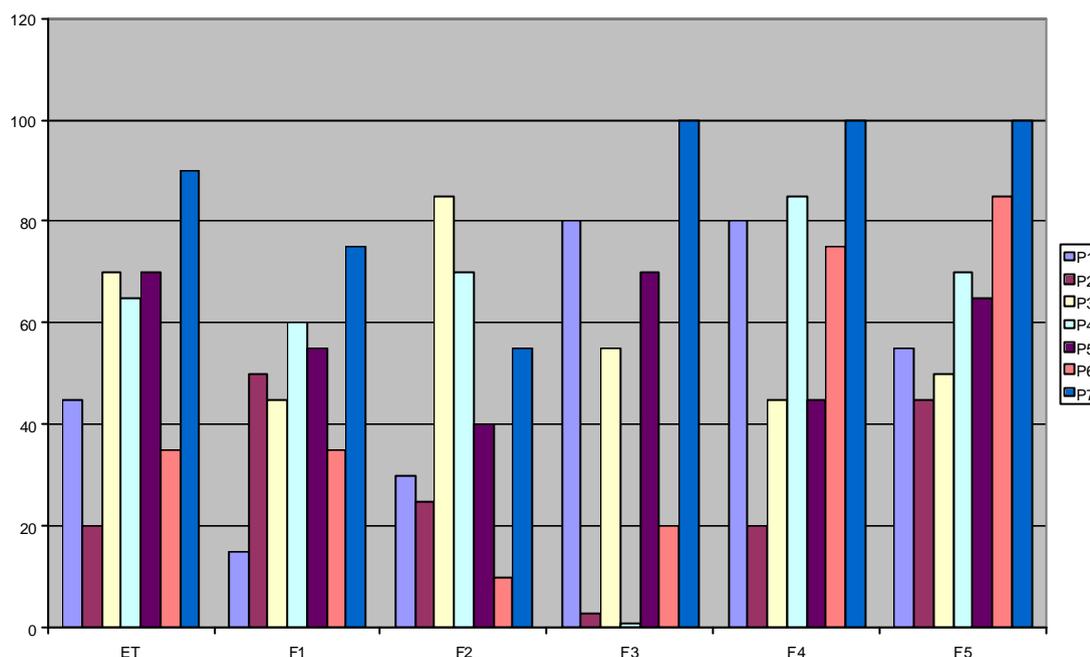


Figura 3: Escore total e escores fatoriais de habilidades sociais dos participantes do sexo feminino

Pela análise da população feminina que participou do Treinamento de Habilidades Facilitadoras, podemos inferir que três participantes do sexo feminino apresentaram resultados abaixo da média no Fator 3: conversação e desenvoltura social.

O mesmo número de participantes (três) também apresentou resultados abaixo da média no Fator 2: auto-afirmação na expressão de sentimento positivo. Uma das participantes apresentou resultado abaixo da média no Fator 1: enfrentamento e auto-afirmação com risco. Também no Fator 4: auto-exposição a desconhecidos e situações novas, uma participante apresentou resultado abaixo da média. Quanto ao Fator 5: autocontrole da agressividade, todas as participantes apresentaram resultados medianos e acima da média.

Na figura 4, temos a posição em percentil em média, do escore total e dos escores fatoriais obtidos no IHS- Del Prete pelo grupo de participantes do sexo masculino que participou do treinamento.

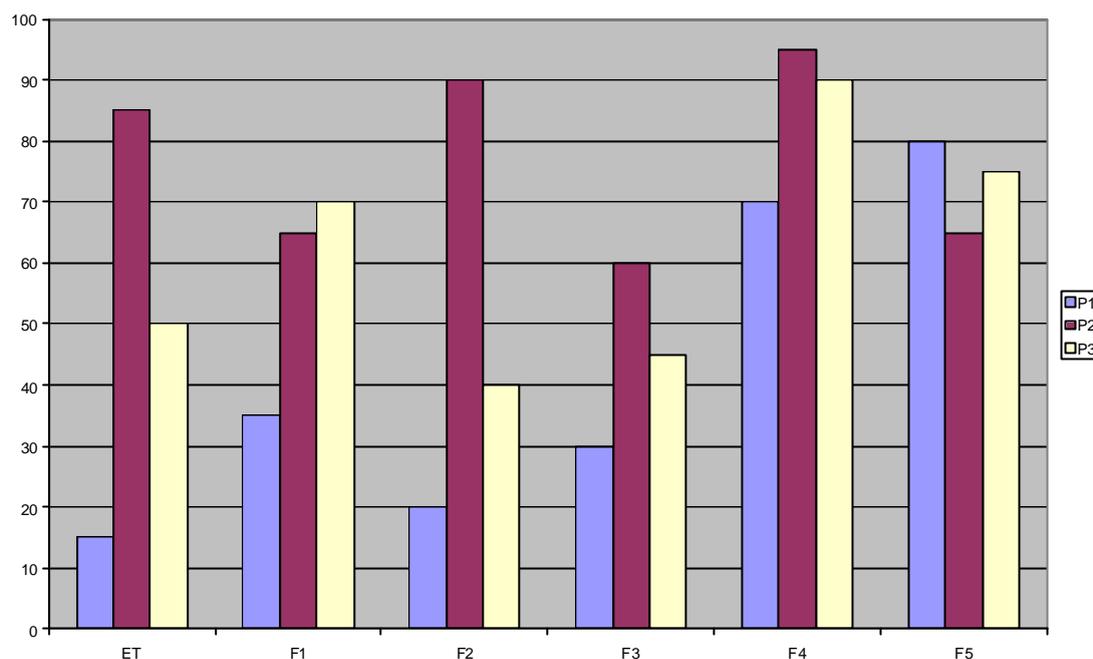


Figura 4: Escore total e escores fatoriais de habilidades sociais dos participantes do sexo masculino

Nas figuras 3 e 4, tem-se os seguintes fatores de habilidades avaliadas, segundo o IHS- Del Prette (2001):

ET: Escore total de habilidades sociais

F1: Enfrentamento e auto-afirmação com risco;

F2: Auto-afirmação na expressão de sentimento positivo;

F3: Conversação e desenvoltura social;

F4: Auto-exposição a desconhecidos e situações novas;

F5: Autocontrole da agressividade.

Quanto à população masculina que participou do Treinamento de Habilidades Facilitadoras, pelos resultados apresentados no IHS-Del –Prette, podemos inferir que apenas um dos participantes apresentou resultados abaixo da média, nos seguintes fatores: F1-enfrentamento e auto-afirmação com risco, F2-auto-afirmação na expressão de sentimento positivo e F3- conversação e desenvoltura social. Quanto aos demais fatores, todos obtiveram resultados acima da média.

No quadro 7, a seguir, temos uma comparação dos percentis, em média, apresentados no IHS-Del-Prette entre homens e mulheres que participaram do treinamento em habilidades facilitadoras.

Quadro 7: Médias percentuais apresentadas no IHS -Del –Prette entre homens e mulheres.

Fatores/ Mulheres	ET	F1	F2	F3	F4	F5
P1	45	15	30	80	80	55
P2	20	50	25	3	20	45
P3	70	45	85	55	45	50
P4	65	60	70	1	85	70
P5	70	55	40	70	45	65
P6	35	35	10	20	75	85
P7	90	75	55	100	100	100
Média	56,43	47,86	45	47	64,29	67,14
DP	22,31	17,70	24,49	36,39	26,11	18,29
Min	20	15	10	1	20	45
Max	90	75	85	100	100	100
Fatores/ Homens	ET	F1	F2	F3	F4	F5
P1	15	35	20	30	70	80
P2	85	65	90	60	95	65
P3	50	70	40	45	90	75
Média	50	56,67	50	45	85	73,33
DP	28,58	15,46	29,44	12,25	10,80	6,24
Min	15	35	20	30	70	65
Max	85	70	90	60	95	80

A amostra infere um repertório heterogêneo de habilidades sociais dentre os participantes do treinamento de habilidades facilitadoras. Apenas uma participante do sexo feminino e um do sexo masculino apresentaram, segundo o IHS-Del-Prette *escore total* de habilidades sociais abaixo da média.

Segundo Del Prette & Del Prette (2001) a interpretação do escore total e dos escores fatoriais do respondente é baseada na sua posição, em termos de percentis, em relação ao subgrupo de referência do mesmo sexo. O valor situado no percentil 50 indica uma posição mediana, com aproximadamente metade dos indivíduos da amostra de referência acima e metade abaixo da posição respondente.

Os valores acima do percentil 50 indicam que o respondente se situa entre os 50% dos indivíduos com escores mais altos em habilidades sociais; abaixo do percentil 50, indica o contrário. Acima de 75%, o escore do respondente se situa entre os 25% maiores; abaixo de 25% pode-se considerar que seu repertório de habilidades sociais é bastante deficitário, requerendo programas de intervenção nessa área.

Del Prette & Del Prette (2004) colocam que nos programas de THS destinados à população sem queixa clínica, como é o caso em questão, é maior a dificuldade para se avaliar o repertório de habilidades sociais prévio ao seu início. Geralmente, os participantes

não apresentam grandes dificuldades de funcionamento nos contatos sociais e nos relacionamentos e tendem a se auto-avaliarem bastante positivamente nos instrumentos de auto-relato. Segundo estes autores, as pessoas superestimam seus desempenhos em vários itens de habilidades sociais. Durante o programa, ao se requerer dos participantes desempenhos específicos, torna-se possível identificar com maior clareza suas dificuldades.

Posteriormente à aplicação do IHS-Del Prette, foi solicitado a todos os participantes que respondessem por escrito às seguintes questões: “Existe alguma (s) dificuldade (s) que você pretende superar fazendo este curso? Qual (is)?”

Obtivemos as seguintes respostas, que foram aqui transcritas “*ipsis literis*”:

- 1- Superar uma certa timidez.
- 2- Dificuldade em defender pontos de vista.
- 3- Saber respeitar mais a opinião dos outros, ser menos preconceituosa e menos crítica.
- 4- Dificuldade em apresentar-se em público.
- 5- Superar alguns traços de timidez, expressar melhor meus sentimentos e deixar transparecer minhas idéias, além de melhorar meus relacionamentos pessoais e profissionais.
- 6- Ter uma resposta de ação em situações adversas com pessoas com grau de poder (decisão).
- 7- Saber dizer não quando necessário, impor minhas opiniões.
- 8- Expressar melhor opinião e sentimentos. Ser assertiva, deixar claro a mensagem que quero falar.
- 9- Compreender melhor o próximo e saber lidar com as adversidades sem agredir a terceiros e principalmente a mim mesma.
- 10- Inibição, insegurança, sentimento de inferioridade em certas situações, posicionamento em certas situações de stress.

5.11.2 Resultados obtidos com a aplicação do Check-list

A partir da segunda sessão do Treinamento de Habilidades Facilitadoras, foi solicitado a todos que respondessem ao Check-list de habilidades sociais no trabalho, baseado em Pereira (2006) e adaptado do IHS-Del-Prette (anexo 2), com o objetivo de avaliar junto ao grupo, na medida em que abordávamos as diferentes etapas da AET, quais

classes de habilidades eram consideradas como mais importantes. Pode-se observar que as habilidades de civilidade foram consideradas como muito importantes em todas as etapas da AET. Para avaliação das habilidades mais importantes no contexto da Ergonomia, obtivemos o seguinte resultado, em ordem de importância:

- 1º habilidades de trabalho (fazer negociações).
- 2º habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado).
- 3º habilidades assertivas de enfrentamento (lidar com críticas).
- 4º habilidades empáticas (colocar-se no lugar do outro).
- 5º habilidades de expressão de sentimento positivo (oferecer ajuda).
- 6º habilidades de trabalho (falar em público).
- 7º habilidades de comunicação (fazer perguntas).

Na medida em que íamos avançando no treinamento, utilizávamos várias técnicas, entre elas, o ensaio comportamental para simular algumas situações consideradas cruciais em AET, na ordem proposta pela metodologia. Após as simulações e discussão sobre as mesmas, era solicitado que respondessem ao check-list de habilidades sociais no trabalho, baseado no IHS – Del- Prette, com o objetivo de avaliar quais habilidades sociais eram consideradas como mais importantes nas etapas de *primeiro contato com a empresa, primeira visita junto aos trabalhadores, análise global, reconstrução da demanda ergonômica, modelagem e validação e restituição*. Dessa forma, foram obtidos os seguintes resultados:

Habilidades sociais mais importantes para o *primeiro contato com a empresa*:

- 1º- Habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado, apresentar-se a outra pessoa, cumprimentar desconhecidos).
- 2º - Habilidades empáticas (colocar-se no lugar do outro).
- 3º- Habilidades de expressão de sentimento positivo (expressar sentimento positivo, oferecer ajuda).
- 4º- Habilidades de comunicação (manter conversação, participar de conversação).
- 5º- Habilidades de trabalho (falar em público, fazer negociações).

Entre outras, conforme pode ser observado na figura 5 a seguir:

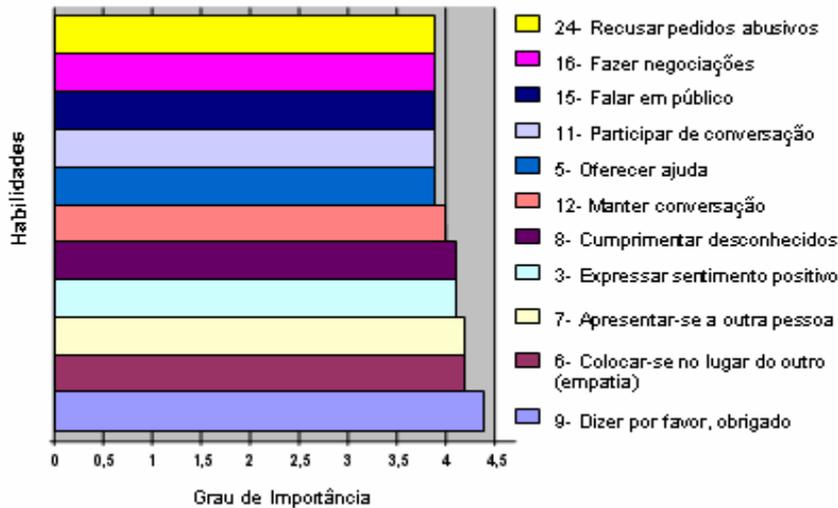


Figura 5: Grau de importância para o Primeiro contato com a empresa. Fonte: enquete de Treinamento em Habilidades Facilitadoras.

Para a *primeira visita junto aos trabalhadores*, foram apontadas como mais importantes, as seguintes classes de habilidades:

1º Habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado, apresentar-se a outra pessoa, cumprimentar desconhecidos).

2º Habilidades de comunicação (fazer perguntas, manter conversação, participar de conversação, agradecer elogios).

3º Habilidades de expressão de sentimento positivo (expressar sentimento positivo, oferecer ajuda).

4º Habilidades empáticas (colocar-se no lugar do outro).

5º Habilidades assertivas de enfrentamento (recusar pedidos abusivos).

A figura 6, a seguir, melhor ilustra o resultado desta avaliação por parte dos participantes:

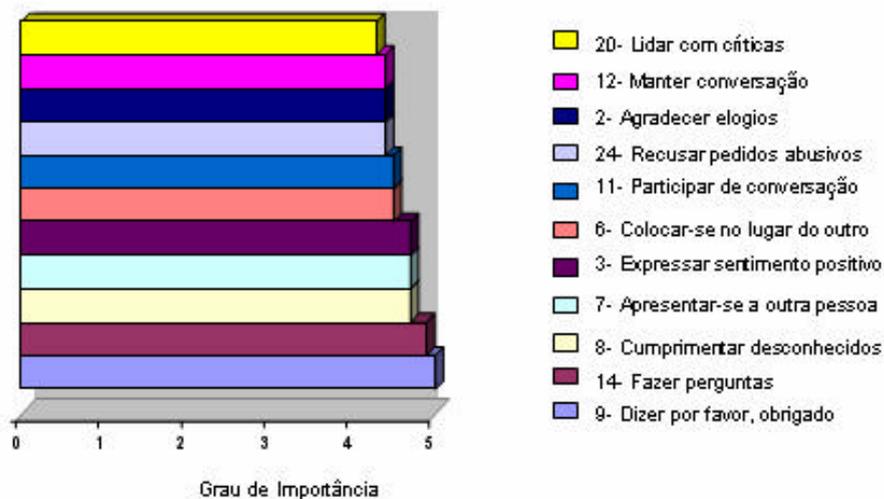


Figura 6: Grau de importância para a primeira visita. Fonte: enquête do Treinamento em Habilidades Facilitadoras.

Quanto à etapa de *análise global*, foram obtidas as seguintes respostas:

- 1º Habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado, apresentar-se a outra pessoa).
- 2º Habilidades de comunicação (fazer perguntas, participar de conversação).
- 3º Habilidade de expressão de sentimento positivo (oferecer ajuda).
- 4º Habilidades de empatia (colocar-se no lugar do outro).
- 5º Habilidades de trabalho (fazer negociações).

Um resultado mais completo de habilidades facilitadoras importantes para esta etapa pode ser contemplado através da figura 7, abaixo:

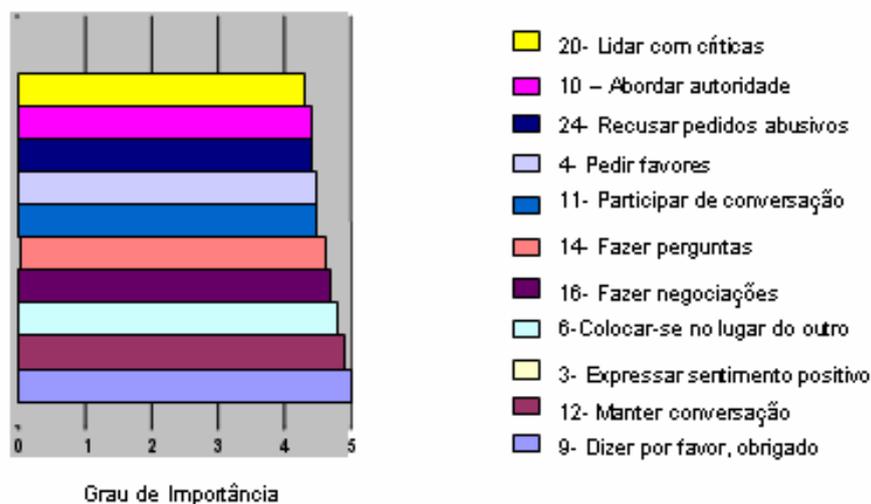


Figura 7: Grau de importância para a análise global. Fonte: enquête do Treinamento em Habilidades Facilitadoras.

Para a etapa de *reconstrução da demanda*, foram consideradas como mais importantes, as seguintes habilidades:

1º Habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado; apresentar-se a outra pessoa; cumprimentar desconhecidos).

2º Habilidades de trabalho (fazer negociações, falar em público).

3º Habilidade de expressão de sentimento positivo (oferecer ajuda).

4º Habilidades assertivas de enfrentamento (recusar pedidos abusivos, abordar autoridade).

5º Habilidades de comunicação (participar de conversação, manter conversação).

A figura 8, abaixo, melhor ilustra quais habilidades foram consideradas como mais importantes nesta etapa:

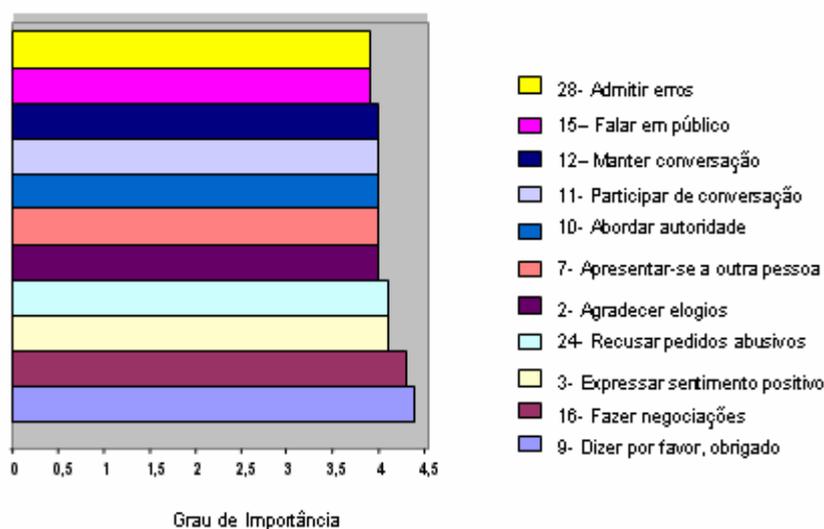


Figura 8: Grau de importância para a reconstrução da demanda. Fonte: enquête do Treinamento em Habilidades Facilitadoras.

Para a fase de *modelagem* os resultados obtidos foram os seguintes:

1º Habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado; apresentar-se a outra pessoa; cumprimentar desconhecidos).

2º Habilidades de comunicação (fazer perguntas, participar de conversação, manter conversação).

3º Habilidades de expressão de sentimento positivo.

4º Habilidades de empatia (colocar-se no lugar do outro).

5º Habilidades assertivas de enfrentamento (recusar pedidos abusivos).

A figura 9, abaixo, proporciona uma melhor visualização das habilidades facilitadoras eleitas para esta etapa:

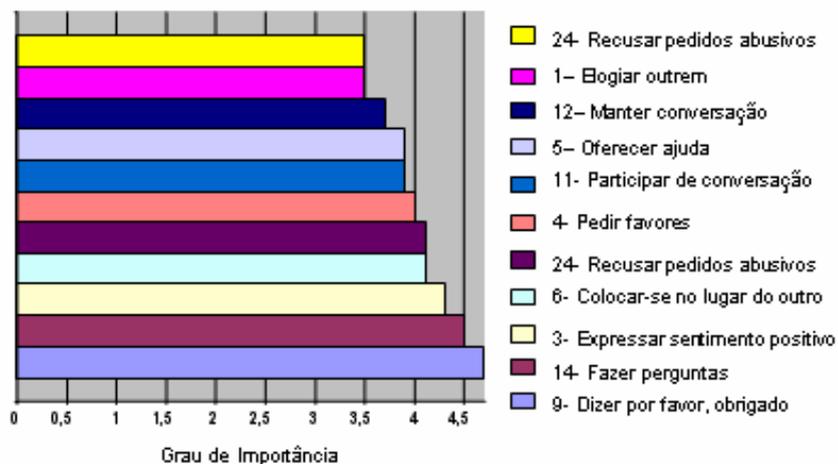


Figura 9: Grau de importância para a fase de modelagem. Fonte: enquête do Treinamento em Habilidades Facilitadoras.

E, finalmente, veremos como foi a avaliação por parte dos participantes do treinamento em habilidades facilitadoras quanto às habilidades consideradas importantes para a etapa de *validação e restituição*:

1º- Habilidades de civilidade (dizer por favor, obrigado, cumprimentar desconhecidos).

2º- Habilidades de comunicação (participar de conversação, agradecer elogios).

3º- Habilidades de trabalho (falar em público, fazer negociações, lidar com gozações de colegas).

4º- Habilidades assertivas de enfrentamento (recusar pedidos abusivos, abordar autoridade, lidar com críticas).

5º- Habilidades de expressão de sentimento positivo.

Na figura 10, a seguir, podemos contemplar as respostas de uma forma mais completa:

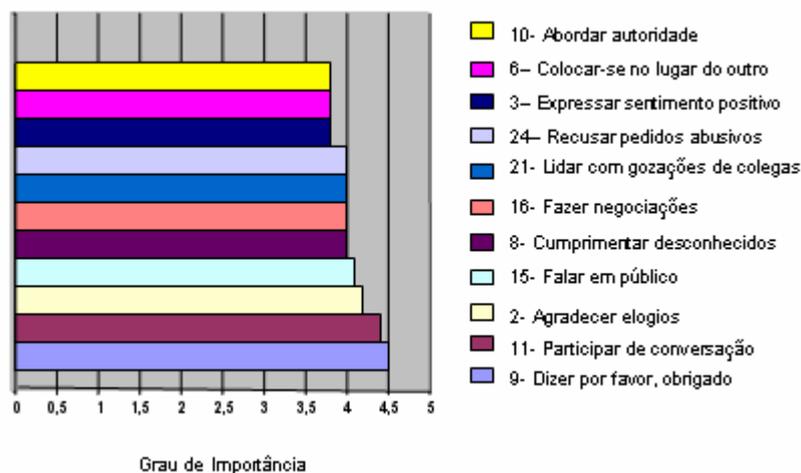


Figura 10: Grau de importância para a etapa de validação e restituição. Fonte: enquête de Treinamento em Habilidades Facilitadoras.

5.11.3 Avaliação do Treinamento em Habilidades Facilitadoras.

Para avaliação do Treinamento em Habilidades Facilitadoras, foram utilizadas perguntas abertas (anexo 4) para que respondessem, anonimamente, por escrito, nome de dois colegas do grupo que obtiveram maior ganho com o curso e exemplificassem as mudanças ocorridas. Foi solicitado, em seguida, que dissessem se alguma habilidade que consideravam importante para o desempenho do ergonomista não havia sido mencionada durante o curso e justificassem. E, posteriormente, se consideravam que o curso contribuiu para o aprimoramento de suas formações como ergonomistas e justificassem.

Os participantes do Treinamento em Habilidades Facilitadoras consideraram, unanimemente, que no curso foram abordadas todas as habilidades sociais importantes para o desempenho eficaz do ergonomista. Os participantes apontaram nome de colegas que mais obtiveram ganho com o treinamento de habilidades facilitadoras, exemplificando as mudanças ocorridas com os mesmos no desempenho das atividades do Curso de Especialização Superior em Ergonomia (CESERG). Consideraram que o curso contribuiu para o aprimoramento de suas formações como ergonomistas e sugeriram que o mesmo fosse incorporado ao Curso de Especialização em Ergonomia. Pois, segundo seus relatos, o complementar por proporcionar a vivência das situações em que o ergonomista se depara em sua prática profissional.

Em termos de sugestões, recomendaram uma ampliação da carga horária do treinamento para mais oito horas. Em geral, o grupo indicou as habilidades sociais listadas no Check-list de habilidades sociais no trabalho como muito importantes para o contexto do trabalho em Ergonomia. Como facilitadores do treinamento em questão, consideramos que houve uma melhora no desempenho dos participantes, que pôde ser observada nas atuações que desenvolveram em sala de aula como também através dos relatos dos demais membros do grupo, além dos próprios auto-relatos. Demonstraram um desempenho melhor os participantes que compareceram mais assiduamente às sessões do treinamento.

Provavelmente, teria sido mais enriquecedora a experiência se tivesse um co-facilitador durante as sessões para propiciar um feedback sobre a atuação do facilitador, como também para anotar e discutir, com maior riqueza de detalhes, sobre as atuações dos participantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Não receies o espaço entre os teus sonhos e a realidade. Se és capaz de sonhar, também és capaz de a fazer acontecer”

(Belva Davis)

Nosso objetivo nesta dissertação foi sustentar a importância das habilidades sociais do ergonomista para o sucesso da ação ergonômica nas empresas. Estabelecemos que as habilidades facilitadoras são essenciais (condição *sine qua non*) para um desempenho eficaz do ergonomista durante o processo de Análise Ergonômica do Trabalho. Tentamos elaborar uma contribuição estruturada que possibilitasse fornecer aos ergonomistas um preparo sistemático, através de um treinamento de habilidades sociais específico, de modo a capacitá-los para interagirem de modo satisfatório com os atores do processo de AET. Propomos ainda quais habilidades sociais específicas, chamadas aqui de habilidades facilitadoras, seriam mais relevantes em cada uma das etapas da AET. Acreditamos que o que elaboramos neste trabalho pode contribuir efetivamente para o aprimoramento da formação dos ergonomistas.

Para tanto, inicialmente, foi analisada a atividade do ergonomista. Foram abordadas as especificidades da ação do ergonomista, a singularidade dos objetos em Ergonomia, as representações que regem o olhar do ergonomista, as dimensões subjetivas de sua atividade, a importância do processo da negociação durante toda a ação ergonômica e as comunicações verbais e não-verbais nas interações com os trabalhadores, considerando que estas interações se estabelecem em um contexto de complexidade.

Nas interações em Ergonomia é necessário obter informações sobre a atividade dos trabalhadores, conhecer as variabilidades, os incidentes e os ajustes necessários para dar conta deles; conhecer as exigências não - formalizadas do trabalho, entre outros. Os ergonomistas precisam se comunicar, interagir, dialogar com os trabalhadores na situação de trabalho, esta atuação se produzindo desde o ponto de vista da atividade de trabalho. Os ergonomistas necessitam essencialmente que os trabalhadores lhe propiciem detalhes relevantes de suas estratégias regulatórias, precisam colher falas sobre o trabalho e desde o

lugar do trabalho, ou seja, devem ensinar a emergência de falas operativas dos trabalhadores. Para tanto, é essencial para este profissional saber aproximar-se do grupo de trabalhadores, saber se apresentar, estabelecer relações sociais satisfatórias com as várias instâncias hierárquicas da empresa.

A atividade do ergonomista se efetiva e ganha sentido dentro de um determinado contexto. Examinamos a relação que se estabelece entre o ergonomista e seus contratantes e a constituição da ação ergonômica em contexto consultivo. Posteriormente, consideramos os aspectos em uma Gestão de Mudança e tecemos nossas reflexões sobre a Ergonomia e o gerenciamento das mudanças nas organizações. Situamos as dificuldades que o ergonomista deve superar como agente de mudanças, as quais requerem habilidades sociais específicas, as quais denominamos de *habilidades facilitadoras*.

Vimos as teorias que embasaram o conceito de habilidade social e sua diferenciação do termo competência social. Analisamos a importância de considerar os objetivos de cada interação social, as dificuldades de natureza interpessoal que podem dificultar um desempenho social competente e as dimensões relacionadas a este desempenho. Foram apresentadas as teorias comportamentais e cognitivo-comportamentais como afiliações teóricas mais utilizadas em Habilidades Sociais, assim como as técnicas utilizadas no Treinamento de Habilidades Sociais (THS).

Para instruir o ergonomista a manejar eficientemente as habilidades necessárias em AET elaboramos um Treinamento de Habilidades Facilitadoras (THF), específico para o aprimoramento deste profissional, consistindo em aulas expositivas sobre diversos temas, como: componentes comportamentais das HS, como iniciar conversação, a conversação em Ergonomia, componentes cognitivos das HS, interação em AET, auto-observação apropriada, auto-estima, autoverbalizações negativas, técnicas para falar em público etc.

Além das aulas expositivas, aplicamos as seguintes técnicas durante as sessões: ensaio comportamental, reforçamento, modelação real, instrução, feedback, dinâmica de grupo e relaxamento. Durante as sessões, todos os temas e técnicas eram contextualizados para as situações de trabalho em Ergonomia, enfatizando-se as etapas da AET. Ressaltamos para os participantes do treinamento que, devido ao caráter singular, complexo e dinamicamente situado da prática em Ergonomia, não era possível estabelecer regras rígidas e prontas sobre

o comportamento dos ergonomistas em situação de trabalho. O nosso propósito consistia no aprimoramento de suas habilidades, através de conhecimentos e técnicas elaborados a partir da discussão e reflexão sobre a prática em Ergonomia.

Propomos quais habilidades facilitadoras são necessárias, em cada uma das etapas, para que o ergonomista consiga desenvolver a ação ergonômica nas empresas de um modo adequado e, assim, conseguir atingir o seu objetivo de transformar positivamente as situações de trabalho.

As habilidades sociais de civilidade, de comunicação, empáticas, de expressão de sentimento positivo, de trabalho e assertivas de enfrentamento, foram consideradas, através desta pesquisa, como habilidades facilitadoras importantes para o desempenho competente do ergonomista.

As habilidades consideradas importantes em cada etapa da AET podem variar em intensidade dependendo do contexto organizacional e situacional, mas devem estar presentes para um bom desempenho do trabalho do ergonomista durante o processo de ação ergonômica na empresa. Contextualizando a atividade profissional do ergonomista no ambiente organizacional, podemos afirmar que a utilização de habilidades facilitadoras é fundamental para o alcance de metas ou até mesmo para o desenvolvimento da ação ergonômica.

A prática do ergonomista é uma arte, uma vez que ele se confronta a situações contingentes (em que se busca a eficiência, a confiabilidade, a saúde, o desenvolvimento de competências etc) e sempre diferentes na natureza das tarefas, nas características dos operadores envolvidos, na dinâmica da organização e na qualidade da interação com aqueles que o contrataram. Para isto, necessita manejar eficientemente suas habilidades facilitadoras.

Analisamos que não é simples nem fácil o domínio de tais habilidades, principalmente quando se trata de profissionais iniciantes. Com o intuito de melhor aparelhar os ergonomistas, desenvolvemos e aplicamos um treinamento em habilidades facilitadoras, específico para o aprimoramento da formação do ergonomista. Os resultados obtidos permitem afirmar que houve uma melhora no desempenho dos participantes não somente nas situações durante o treinamento, mas também em outros contextos.

Comprovamos a proposição de que estas habilidades possam ser aprendidas e aprimoradas pelo praticante de Ergonomia através de um treinamento específico. Confirmamos a premissa de que existe uma dificuldade na formação do ergonomista que o prepare para um desempenho eficaz nas diversas interações existentes durante o processo de AET. Podemos sustentar pela presente dissertação que as habilidades facilitadoras são essenciais (condição *sine qua non*) para um desempenho eficaz do ergonomista ao longo da ação ergonômica nas empresas.

Limitações do estudo e pontos de espera

Como limitações da pesquisa podemos apontar o tamanho pequeno da amostra para a avaliação estatística das habilidades facilitadoras mais importantes para o contexto da Ergonomia e para cada uma das etapas da AET. Com uma amostra maior poder-se-ia utilizar métodos estatísticos mais significativos e precisos para avaliação antes e depois do treinamento. O treinamento voltou-se para concluintes. Seria necessário formar um grupo de praticantes com diversos graus de experiência.

Foram tratadas as habilidades em AET o que é parte da ação ergonômica. Habilidades facilitadoras de contratação não foram abordadas.

O tratamento limitou-se a um grupo experimental selecionado na escola COPPE. Seria interessante ampliar o experimento inclusive para formados em outras correntes da Ergonomia.

Compreender e transformar o trabalho não se dá num único sentido pesquisador-situação, mas holisticamente entre pessoas e contextos, já que o trabalho não tem apenas um único sentido de utilidade, mas é um modo de construção de sentido que co-substancia o viver.

A interação entre o ergonomista e os demais atores sociais requer uma atitude de aproximação e respeito, sem a necessidade da frieza que propõe a objetividade científica. As habilidades facilitadoras dos profissionais em Ergonomia podem ensejar interlocuções que venham a facilitar o planejamento e replanejamento do trabalho, concebido como atividade

dialógica e discursiva, potencializando e ampliando as mudanças do processo de trabalho nas organizações.

Partindo da premissa confirmada por Bonfatti (2004), de que o ergonomista precisa saber chegar, concluímos com esta dissertação que *saber falar, o que falar* e, principalmente *como falar* também é preciso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABERGO (Associação Brasileira de Ergonomia) (2003) *Norma ERG BR 1001 Competências Focais Para os Praticantes em Ergonomia*. Aprovada na Assembléia Geral Ordinária da ABERGO [4 de setembro de 2002 | Recife, Pernambuco].
- ACHENBACH, T.M. (1991) “Manual for the Teacher’s Report Form and 1991 profile”. Burlington, VT: *University of Vermont Department of Psychiatry*.
- ALBERTI, R. E. & EMMONS, M.I., (1978) *Comportamento assertivo: Um guia de auto-expressão*. Belo Horizonte: Interlivros.
- ALVES, C.S.C. (2005) *Dos programas de qualidade aos programas de ergonomia: reflexão acerca da gestão de mudanças em organizações industriais de grande porte*. Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- AMALBERTI, R., MONTMOLLIN, M., THEUREAU, J. (1991) *Modèles en analyse du travail*. Paris : Mardaga.
- ARGYLE, M. (1980). The development of applied Social Psychology. In G. Gilmour & S. Duck (Orgs.), *The development of Social Psychology*. Londres: Academic.
- ARGYLE, M. (1994). *Psicologia del comportamiento interpersonal*. Madri: Alianza. (Originalmente publicado em 1967).
- ARGYLE, M. & KENDON, A. (1967). “The experimental analysis of social performance”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 3, 55-58.
- ARGYLE, M. (1981) “The nature of social skills” In Argyle (org). *Social skills and health*. Londres: Methuen.
- ARGYRIS, C. (1970) – *Intervention Theory and Method: a behavioral science view*, Addison-Wesley, USA.
- AZNAR-FARIAS M., MEDEIROS, E. (2000) “Aspectos emocionais da adolescência”. In: Carvalho ES, Carvalho W.B. *Terapêutica e prática pediátrica*. 2. ed. São Paulo: Ateneu.

- BANDEIRA, M & IRENO, E. M. (2002). *Reinserção social de psicóticos: avaliação global do grau de assertividade em situações de fazer e receber crítica*. Psicologia: Reflexão e Crítica, 15, 665-675.
- BASTOS, A.V. (2006) *Competências profissionais: Questões conceituais e suas implicações para se pensar a formação do psicólogo*. Disponível em <https://www.eps.ufsc.br>, acesso em 11/12/2006.
- BLOCK, P. (1991) *Consultoria o Desafio da Liberdade*. São Paulo: Makron Books.
- BONFATTI, R. J. (2004) *Bases Conceituais para o Encaminhamento das Interações Necessárias à Análise Ergonômica do Trabalho*. Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- BRONFENBRENNER, U. (1996). *A ecologia do desenvolvimento humano: Experimentos naturais e planejados*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- CABALLO, V. E. (2006) *Manual de Avaliação e Treinamento das Habilidades Sociais*. São Paulo: Editora Santos.
- CABALLO, V. E. (2002) *Manual de Técnicas de Terapia e Modificação do Comportamento*. São Paulo: Editora Santos.
- CHRISTOL, J.; MAZEAU, M. (2004) "Questões epistemológicas sobre a ergonomia- algumas reflexões do ponto de vista de quem a pratica" In Daniellou (Org) *A ergonomia em busca de seus princípios, debates epistemológicos* . São Paulo: Edgard Blücher.
- DANIELLOU, F., CARBALLEDA, G., GARRIGOU, A., RUAUD, S. (1986) *Activity analysis in participatory design and analysis of participatory design activity*. International Journal of Industrial Ergonomics 15 (1995) 311-327
- DANIELLOU, F. (1995) "La construction sociale de et par l'analyse du travail". *Performances Humaines et Techniques*, septembre, n° hors série, pp.25-29. (Séminaire DESUP/DESS de Paris I).
- DANIELLOU, F. (2004) *A ergonomia em busca de seus princípios, debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blücher.

- DANIELLOU, F. (2006) “Importa-se de repetir? Entre a experimentação regulada e a experiência vivida: as dimensões subjetivas da atividade do ergonomista em intervenção”. *Laboreal* vol II nº1 pp 64-72.
- DEL PRETTE, A. & DEL PRETTE, Z. A. (2005). *Psicologia das Habilidades Sociais Terapia, Educação e Trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes
- DEL PRETTE, A. & DEL PRETTE, Z. A. (2004). *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- DEL PRETTE, A. & DEL PRETTE, Z. A. (2003). *Habilidades Sociais, Desenvolvimento e Aprendizagem*. Campinas, SP: Alínea.
- DEL PRETTE, A. & DEL PRETTE, Z. A. (2001). *Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del Prette): Manual de apuração e interpretação*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- DEL PRETTE, A. & DEL PRETTE, Z. A. (2000). *Treinamento em Habilidades Sociais: Panorama geral da área*. Em V.G.Haase, R.Rothe-Neves, C. Käpler, M. L. M.Teodoro & G. M. Wood (Orgs). *Psicologia do Desenvolvimento: Contribuições Interdisciplinares* (pp.249-264). Belo Horizonte: Health.
- DEL PRETTE, A. & DEL PRETTE, Z. A. (1999) “Habilidades sociales en la formación profesional del psicólogo: Análisis de un programa de intervención.” *Psicología Conductual*, 7, pp. 27-47.
- EL SAYED, K.M. (2003). “A negociação no processo de gestão empresarial: da necessidade à arte. Revista” *Fae Business* nº 7 pp. 40-43.
- EISLER, R.M., P.M. & HERSEN, M. (1973) Development of assertive responses: Clinical, measurement and research considerations. *Behavior Research and Therapy*, 11, 505-521.
- FALCONE, E. (2001) “A função da empatia na terapia cognitivo-comportamental” In: Marinho ML, Caballo VE. *Psicologia Clínica da Saúde*. Londrina: UEL/APICSA; pp. 137-151.
- FALCONE, E. (2002). Contribuições para o treinamento de habilidades de interação. Em H.J. Guilhardi, M.B.B.P. Madi, P.P. Queiroz & M. C. Scoz (Orgs). *Sobre o*

- comportamento e cognição. Contribuições para a construção da teoria do comportamento* (pp 91-104). Santo André, SP: ESETec.
- FALZON, P. (2004). “Os objetivos da ergonomia” In Daniellou (Org) *A ergonomia em busca de seus princípios, debates epistemológicos* . São Paulo: Edgard Blücher.
- FALZON, P. & TEIGER, C. *Construire l'activité. Performances Humaines et Techniques*. Numéro Spécial, septembre 1995.
- FORNESS, S.R. & KAVALE, K.A. (1991). Social skills deficits as primary learning disabilities: A note on problems with the ICLD diagnostic criteria. *Learning Disabilities Research and Practice*, 6 (1), 44-49.
- FOUCAULT, M.(1983).*Politics and ethics*. Entrevista de 1983, incluída em Rabinow, P.
- FOUCAULT, M. (1986). *A Arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense.
- GAMBRILL, E.D. & RICHEY, C. A. (1985) *Taking charge of your social life*. Belmont, California, Wadsworth.
- GOFFMAN, E.(1970) *Ritual de la interacción*. Buenos Aires, Editorial Tiempo Contemporáneo.
- GOMES DA SILVA, V. R. M. (2001) Reconhecendo e prevenindo a rejeição entre os pares. Em H. J. Guilhardi, M. B. B. P. Madi, P. P. Queiroz & M C. Scoz (Orgs), *Sobre o comportamento e cognição. Expondo a variabilidade* (pp.13-19). Santo André, SP: ESETec.
- GUÉRIN, F., TEIGER C., DURAFFOURG, J., DANIELLOU F., LAVILLE, A. (2001) *Compreender o trabalho para transformá-lo*. São Paulo:Edgar Blücher.
- HALBERSTADT, A. G.; DENHAM, S. A. & DUNSMORE, J. C. (2001).*Affective Social Competence*. Social Development, vol.10, issue 1, Page 79, January.
- HARGIE, O., SAUNDERS, C. & DICKSON, D. (1994) *Social skills in interpersonal communication*. Nova York: Routledge.
- HENDRICK, H. *Good Ergonomics is Good Economics*. Ergonomics in Design magazine, Vol.5, p.1-3, April 1997.

- HENDRICK, H. & KLEINER, B. (2006) *Macroergonomia - Uma Introdução aos projetos de Sistema de Trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica.
- HIDALGO, C.H. & ABARCA, N.M. (1992). *Comunicación interpersonal: Programa de entrenamiento em habilidades sociales*. Santiago do Chile: Editorial Universitária.
- IEA 2000. *Core Competences for practioners in Ergonomics*. Triennial Report of the Executive Board of the IEA. IEA Press, Santa Monica.
- LAZARUS, A.A. (1977) *Psicoterapia Personalista: Uma visão além do condicionamento*. Belo Horizonte: Interlivros.
- LEPLAT, J. (2004) “Aspectos da complexidade em ergonomia”. In Daniellou (Org) *A ergonomia em busca de seus princípios, debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blücher.
- LICHTENBERGER, Y. (2001) “Posfácio da 2ª edição”. In Guérin et al *Compreender o trabalho para transformá-lo*. São Paulo:Edgar Blücher.
- LÖHR, S. S. (2003) Estimulando o desenvolvimento de habilidades sociais em idade escolar. Em A. Del Prette & Z. A. Del Prette (Orgs), *Habilidades sociais, desenvolvimento e aprendizagem: questões conceituais, avaliação e intervenção* (pp.293-310). Campinas, SP: Alínea.
- MAFRA, J.R.D. (2004) *Economia da Ergonomia: metodologia de custeio baseado no modelo operante*. Tese de D.Sc.,COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- MATOS, F.G. (1982) *Negociação e sua Dinâmica na Empresa*. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora.
- MONTEOLIVA R. J.M. (1980). *Psicologia aplicada à Administração* (I e II). Belo Horizonte: UNA: União de Negócios e Administração.
- PEREIRA, C. S. (2006) *Habilidades sociais em trabalhadores com e sem deficiência física: uma análise comparativa*. Dissertação de Mestrado, Curso de Pós-Graduação em Educação Especial, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, SP.
- RIMM, D.C. & MASTERS, J.C. (1974) *Behavior Therapy: Technique and empirical findings*. Nova York: Academic Press.

- ROBBINS, S.P.(2006) *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- SAUNDERS, S.A. & GREEN, V. (1993) Evaluating the social competence of young children: A review of the literature. *Early Child Development and Care*, 87, 39-46.
- SATO, L. (2002) “Prevenção de agravos a saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através de negociações cotidianas”. *Cadernos de Saúde Pública* 18(5) pp.1147-1166.
- SHACKEL, B. (1980) “Factors influencing the application of ergonomics in practice”. *Ergonomics*, v. 23, n 8 pp.817-820.
- SILVA FILHO J.F., JARDIM S., organizadores (1996). *A danação do trabalho: organização do trabalho e sofrimento psíquico*. Belo Horizonte: Te Corá.
- SILVARES, E. F. M. “Invertendo o caminho tradicional do atendimento psicológico numa clínica-escola brasileira” *Natal: Estud. Psicol*; 2000. 5. pp. 149-180.
- TERSAC, G. & MAGGI, B.(2004) “O trabalho e a abordagem ergonômica” In Daniellou (Org) *A ergonomia em busca de seus princípios, debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blücher.
- TRIANES, M.V., MUÑOZ, A.M, JIMÉNEZ, M. *Competencia social: su educación y tratamiento*. Madri, Espanha: Pirámide; 1997.
- TROWER, P. (1995) “Adult social skills: State of the art and future directions”. In W. O’Donohue & L.Krasner (eds), *Handbook of psychological skills training: Clinical techniques and applications*. Nova York: Allyn and Bacon, pp.54-80.
- VIDAL, M.C. (1976) *O papel social do engenheiro de produção*. Texto referente à palestra na III Semana de Engenharia de Produção, EE/UFRJ, (mimeo).
- VIDAL, M. C. (1996) “A materialidade da organização do trabalho” In Ferreira J. e Jardim S. *A danação do trabalho*. Te Corá, Rio de Janeiro, pp. 40-84.
- VIDAL, M.C. (2002) *Ergonomia na empresa: útil, prática e aplicada*. Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica.

VIDAL, M.C; BONFATTI, R.; CARVÃO, J. M. (2002). *Ação ergonômica em sistemas complexos. Proposta de um método de interação orientada em situação: a conversação*. Revista Ação Ergonômica (volume 1, nº 3, 130 p., 2002) A Ergonomia e as interações (diversos autores).

VIDAL, M.C. (2003) *Guia para Análise Ergonômica do Trabalho (AET) na empresa*. Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica.

WOLPE, J.S. (1976) *A prática da terapia comportamental*. São Paulo: Brasiliense.

ZIGLER, E. & PHILLIPS, L. (1960) Social effectiveness and syntomatic behaviors. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 231-232.

ZIGLER, E. & PHILLIPS, L. (1961) Social competence outcome in psychiatric disorders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 264-271.

ANEXOS

Anexo 1. Check-list de habilidades sociais no trabalho

Circule a importância das habilidades sociais para o contexto do trabalho em Ergonomia, considerando que a escala varia de 0 (nenhuma importância), 1 (muito pouca importância), 2 (pouca importância), 3 (regular importância), 4 (muito importante) e 5 (extremamente importante).

Habilidades Sociais	Importância
1- Elogiar outrem	0 -1- 2- 3- 4- 5
2- Agradecer elogios	0 -1- 2- 3- 4- 5
3- Expressar sentimento positivo	0 -1- 2- 3- 4- 5
4- Pedir favores	0 -1- 2- 3- 4- 5
5- Oferecer ajuda	0 -1- 2- 3- 4- 5
6- Colocar-se no lugar do outro (empatia)	0 -1- 2- 3- 4- 5
7- Apresentar-se a outra pessoa	0 -1- 2- 3- 4- 5
8- Cumprimentar desconhecidos	0 -1- 2- 3- 4- 5
9- Dizer por favor, obrigado	0 -1- 2- 3- 4- 5
10- Abordar autoridade	0 -1- 2- 3- 4- 5
11- Participar de conversação	0 -1- 2- 3- 4- 5
12- Manter conversação	0 -1- 2- 3- 4- 5
13- Encerrar conversação	0 -1- 2- 3- 4- 5
14- Fazer perguntas	0 -1- 2- 3- 4- 5
15- Falar em público	0 -1- 2- 3- 4- 5
16- Fazer negociações	0 -1- 2- 3- 4- 5
17- Emitir sugestão	0 -1- 2- 3- 4- 5
18- Discordar de autoridade	0 -1- 2- 3- 4- 5
19- Discordar do grupo	0 -1- 2- 3- 4- 5
20- Lidar com críticas	0 -1- 2- 3- 4- 5
21- Lidar com gozações de colegas	0 -1- 2- 3- 4- 5
22- Defender outrem em grupo	0 -1- 2- 3- 4- 5
23- Expressar desagrado	0 -1- 2- 3- 4- 5
24- Recusar pedidos abusivos	0 -1- 2- 3- 4- 5
25- Solicitar mudança de comportamento	0 -1- 2- 3- 4- 5
26- Fazer cobranças	0 -1- 2- 3- 4- 5
27- Defender os próprios direitos	0 -1- 2- 3- 4- 5
28- Admitir erros	0 -1- 2- 3- 4- 5

ANEXO 2. Inventário de Habilidades Sociais (IHS- DEL-PRETTE)

INVENTÁRIO DE HABILIDADES SOCIAIS (IHS-Del-Prette)

Zilda A. P. Del Prette & Almir Del Prette

Instruções

Leia atentamente cada um dos itens que se seguem. Cada um deles apresenta uma ação ou sentimento (*parte grifada*) diante de uma situação dada (*parte não grifada*). Avalie a frequência com que você age ou se sente tal como descrito no item.

RESPONDA A TODAS AS QUESTÕES. Se uma dessas situações nunca lhe ocorreu, responda como se tivesse ocorrido, considerando o seu possível comportamento.

NA FOLHA DE RESPOSTAS, assinale, para cada um dos itens, um X no quadrinho que melhor indica a **freqüência** com que você apresenta a **reação sugerida**, considerando um total de 10 vezes em que poderia se encontrar na situação descrita no item.

Utilize a seguinte legenda:

- A. **NUNCA OU RARAMENTE** (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma no máximo 2 vezes)
- B. **COM POUCA FREQUÊNCIA** (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 3 a 4 vezes)
- C. **COM REGULAR FREQUÊNCIA** (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 5 a 6 vezes)
- D. **MUITO FREQUENTEMENTE** (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 7 a 8 vezes)
- E. **SEMPRE OU QUASE SEMPRE** (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 9 a 10 vezes)

É IMPORTANTE QUE VOCÊ RESPONDA TODAS AS QUESTÕES.



© 2005, Casa do Psicólogo® Editora Ltda
Rua Mourato Coelho, 1059 - 05417-011 - São Paulo SP - Tel.: (11) 3034-3600
email: testes@casadopsicologo.com.br site: www.casadopsicologo.com.br

ANEXO 3. Questões para avaliação inicial das expectativas dos participantes do treinamento

“Existe alguma (s) dificuldade (s) que você pretende superar fazendo este curso? Qual (is)?”

ANEXO 4. Questões para avaliação do treinamento.

AVALIAÇÃO DO CURSO DE HABILIDADES FACILITADORAS

1- Registre, em ordem decrescente, o nome de dois colegas do grupo que obtiveram maior ganho com o curso. Exemplifique as mudanças ocorridas.

2- Na sua opinião, existe alguma habilidade social importante para o desempenho do ergonomista, que não tenha sido mencionada durante o curso? Qual? Justifique.

3- Considera que o curso contribuiu para o aprimoramento de sua formação como ergonomista? Por que?