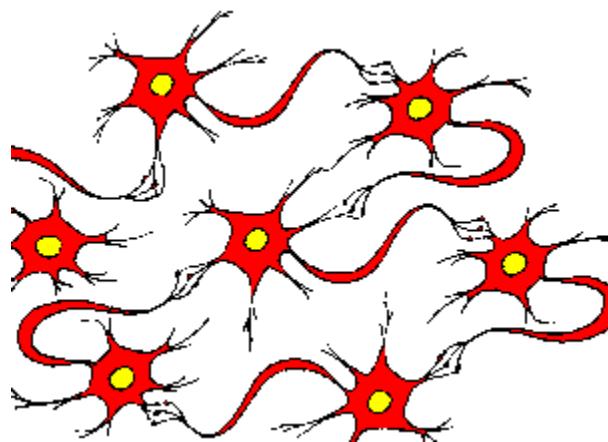


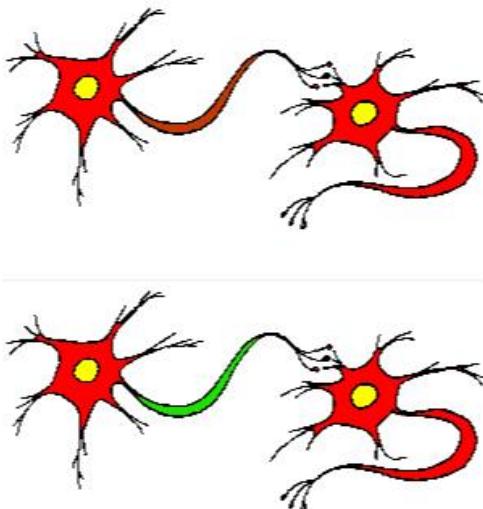
UNIDADE 1 – BASES PSICOLÓGICAS
MÓDULO 1 – MAPA MENTAL**01****1 – ARQUIVO MENTAL**

O funcionamento do cérebro humano ainda é um mistério, mas alguma coisa já foi decifrada. Sabemos que o cérebro humano contém cerca de cem bilhões de neurônios, interligados entre si em uma malha tridimensional.



À medida que o ser humano aprende qualquer coisa, as ligações entre grupos de neurônios mudam a sua composição química.

Essas alterações permitem a transmissão de impulsos elétricos entre os neurônios do mesmo grupo.



Quanto mais uma pessoa aprende, mais alterações químicas ocorrem em diferentes grupos de neurônios em seu cérebro.

02

Essas alterações representam toda a história da vida dessa pessoa.

É uma espécie de gravação química de sua experiência, seus hábitos e suas crenças.



Vamos ver como essas alterações químicas foram observadas pela primeira vez.

No final de 1993, o Professor Leone, neurologista de Nova York, ensinou voluntários adultos a tocar escalas musicais no piano com a mão direita.

Registrhou, pela primeira vez, na tela de um microcomputador, as mudanças no cérebro de cada participante, devido à aquisição desse novo conhecimento.



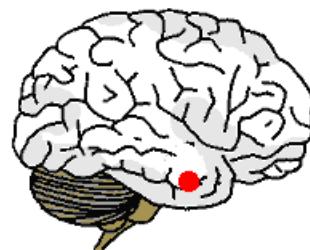
03

Depois o professor subdividiu a turma em três grupos.

Ao primeiro grupo, ele pediu que brincasse com o teclado ao acaso, durante duas horas diárias, no período de cinco dias.



A área do cérebro que representa a mão direita não se alterou nos participantes do primeiro grupo, que só brincaram com o teclado. Eles não aprenderam nada.

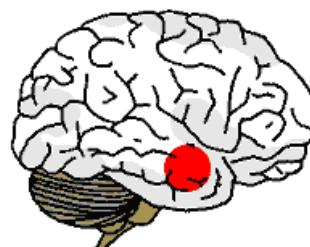


04

Ao segundo, pediu que praticasse as escalas durante o mesmo tempo.



A performance dos membros do segundo grupo, "que praticou fisicamente as escalas, melhorou muito; a área correspondente do cérebro aumentou três vezes de tamanho".



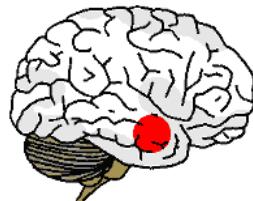
05

Ao terceiro, o professor solicitou que sentasse diante do piano e imaginasse que estava praticando as escalas durante o mesmo período.



Com grande surpresa, o professor constatou que os membros do terceiro grupo, que imaginaram estar praticando as escalas, haviam adquirido grande habilidade nas escalas.

A área correspondente do cérebro havia aumentado três vezes, exatamente como a dos que se exercitaram fisicamente.



Essa experiência veio confirmar dois fatos já constatados pelos psicólogos:

- o conhecimento é guardado no cérebro por meio de alterações químicas entre grupos de neurônios;
- o ser humano pode adquirir conhecimentos por intermédio da imaginação.

06

2 - FILTROS CEREBRAIS

Embora a maioria das pessoas pense que, ao tomar decisões, está considerando o mundo real, todo o ser humano utiliza, em lugar desse, um mapa formado no cérebro pelo conjunto de todos os conhecimentos e experiências passadas.



Esse mapa sofre influência de três tipos de filtros:

- **restrições neurológicas;**
- **imposições sociais;**
- **imposições individuais.**

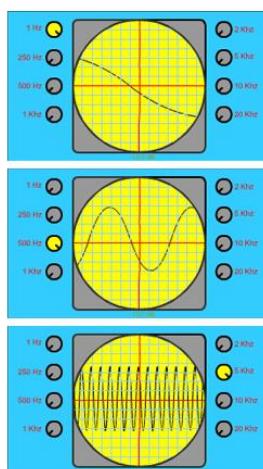
Vamos examinar como funcionam esses filtros.

07

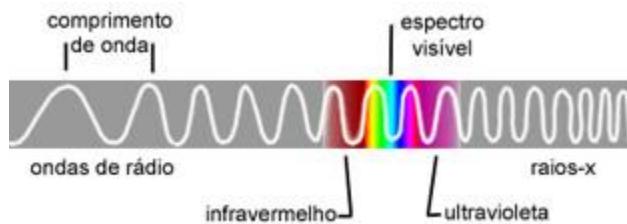
A) FILTROS NEUROLÓGICOS

Os filtros neurológicos são as deficiências de nossos cinco sentidos, que interligam o cérebro humano com o mundo exterior.

O sistema auditivo humano é limitado, só distingue sons na faixa de 15 ciclos a 20.000 ciclos por segundo.



Os olhos humanos não distinguem todas as ondas eletromagnéticas, somente conseguem ver as que se situam em uma faixa de frequência entre o infravermelho e o ultravioleta.



As ondas eletromagnéticas da TV, rádio, celulares, etc., não são observadas pelo olho humano.

Os sentidos do tato, paladar e olfato têm também as suas limitações.

08

B) FILTROS SOCIAIS

Os principais filtros sociais são: a família, a profissão, o partido político e a religião.

A família: o filho de um empresário, que na infância se acostumou a ouvir comentários sobre os negócios do pai, tem um mapa mental bem diferente do filho de um empregado braçal.



A profissão: diante de um acidente de carro, por exemplo, um médico se preocupa com os ferimentos dos ocupantes; um engenheiro se concentra nos estragos físicos do carro; um advogado procura logo definir quem foi o culpado e um economista procura calcular o prejuízo.



09

O partido político: um esquerdista convicto sempre vai achar erradas as decisões de um dirigente da direita e vice-versa, independentemente do valor real da decisão.

A quantidade de informações políticas que as pessoas possuem altera a maneira de ver a realidade.

No aspecto religião, existem crenças religiosas que ensinam que a riqueza traz a salvação e existem outras crenças que pregam exatamente o contrário. Essas interpretações funcionam como filtros sociais.

C) FILTROS INDIVIDUAIS

Os filtros individuais referem-se à experiência de cada ser humano.

Cada pessoa tem um conjunto de experiências de vida diferente de todas as demais.

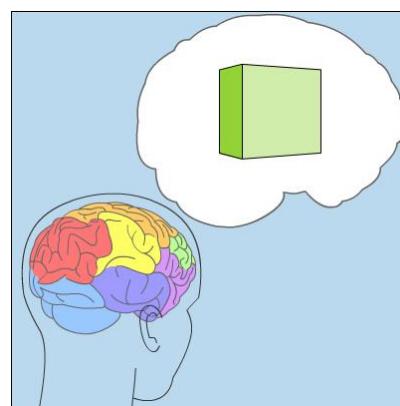
O caráter de cada um é o resultado dos hábitos que desenvolveu. Eles constituem fatores poderosos na vida das pessoas.

A mente humana não arquiva informações da maneira como chegam por meio desses filtros.

10

O mapa mental funciona como mais um filtro: examina, edita e classifica tudo o que chega por meio dos nossos cinco sentidos, em função de nossos conhecimentos antigos.

Quando se trata de um assunto novo, o cérebro o aceita sem restrições. Se for um assunto conhecido, ele faz comparação com os conhecimentos anteriores.



11

3 - PARADIGMAS E PERCEPÇÕES

Por ser o mapa diferente da realidade que ele representa, quando descrevemos algo, na verdade estamos descrevendo nós mesmos: nossos paradigmas e percepções.

Quando alguém discorda das nossas opiniões, imediatamente achamos que a pessoa está errada.

Cada pessoa vê o mundo por meio das lentes específicas de sua própria experiência.

É preciso que as pessoas se conscientizem dos seus paradigmas ou pressupostos básicos.

Paradigmas - São regras que dirigem o comportamento das pessoas. Os paradigmas são úteis e funcionam como verdadeiros filtros que focalizam as informações mais importantes e que selecionam o que as pessoas deverão receber a respeito do mundo que as rodeia. As pessoas, inconscientemente e sem perceber, são levadas por seus paradigmas. CHIAVENATO, Idalberto. *Os Novos Paradigmas*. São Paulo: Atlas, 1996.

Percepção - É o processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação para criar quadros do mundo: é uma apreensão da realidade por meio dos sentidos. A percepção envolve um estímulo receptor do entorno físico e social por intermédio dos vários sentidos e, com base na experiência já vivida, junta-se às necessidades presentes. Mesclam-se as experiências trazidas à memória com as do presente, ocorridas pela percepção em um contínuo fluxo de ideias.

12

As pessoas adquirem suas crenças "a partir da interpretação de suas experiências".

Qualquer crença que uma pessoa possua é mais uma opinião subjetiva do que um fato objetivo. Somente por meio da reavaliação crítica de antigas crenças é que podemos mudá-las.

Nosso sistema de crenças pessoais cria a nossa realidade. São elas os alicerces de nossa vida.

Infelizmente, temos de reconhecer que muitas delas vieram de maus professores e são, portanto, erradas.

A pessoa que reconhece ser influenciada por suas próprias experiências consegue examiná-las conscientemente. Poderá testá-las em confronto com a realidade e assumi-las com maior responsabilidade.

A consciência dos paradigmas faz com que as pessoas se abram para os conceitos e opiniões dos outros, obtendo, assim, uma visão mais objetiva.



Esse mapa oferece as bases para as centenas de decisões tomadas diariamente. O comportamento humano é ordenado e intencional, pois é guiado pelo mapa mental de cada indivíduo.

13

A pessoa assume correta ou incorretamente que, se agir de certa maneira, obterá o resultado que deseja.

As pessoas optam pelo comportamento que lhes permite alcançar os resultados desejados. São as informações das lições do passado que estabelecem a ligação entre a causa e o efeito.



As pessoas se comportam de acordo com a necessidade de atender a seus próprios interesses.

As ligações "se, então" constituem uma cadeia de suposições.

Essas ligações "se, então" guiam nosso caminho na direção dos resultados desejados.

Qualquer modificação na cadeia "se, então" provocará ações diferentes no futuro.



14

4 - ALTERAÇÕES DO MAPA MENTAL

A ciência já comprovou que as ligações químicas de um mapa mental podem ser alteradas.

Uma das maneiras de fazer alterações é por meio dos reforços positivos e punições, que reforçam ou atenuam as ligações entre os neurônios.

Qualquer alteração no mapa mental de uma pessoa produz modificação no seu comportamento futuro.

Veja como uma determinada situação em que é preciso tomar uma decisão pode mudar o seu mapa mental.

Você sai de uma festa de madrugada e a rua está vazia. Aproxima-se de um semáforo e o sinal está vermelho. Você olha para todos os lados e decide avançar o sinal.



15

Você ouve uma sirene e o guarda que estava atrás de uma árvore se aproxima e aplica-lhe uma multa.



Sua decisão não foi boa, teve dois aspectos negativos, e dependeu dos seus conhecimentos e experiências anteriores:

- a) você pensou ser possível passar pelo sinal sem que alguém o notasse;
- b) a punição, no caso a multa, mudou seu mapa mental, influenciando suas próximas decisões.

16

Vejamos, agora, um outro desfecho.

Você avança o sinal, nada lhe acontece e ainda chega em casa alguns minutos mais cedo.



É preciso entender bem o que são estes três elementos: experiência acumulada no cérebro, os reforços positivos e as punições que influenciam o comportamento.

A compreensão clara desses elementos facilitará o entendimento sobre as decisões probabilísticas lógicas.

Reforço - é a administração de consequências positivas que tendem a aumentar a vontade de repetir o comportamento em situações similares.
CHIAVENATO Idalberto. (2000) Introdução à Teoria Geral da Administração.
Rio de Janeiro: Campus, 6^a ed.

Decisão - escolha ou opção entre várias alternativas de cursos futuros de ação. CHIAVENATO Idalberto. (2000) Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 6ª ed.

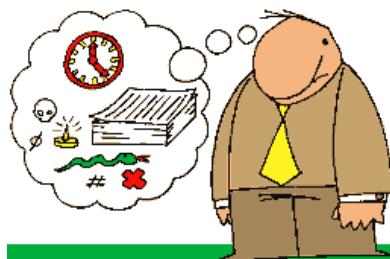
17

Os reforços positivos ou as punições recebidas no passado formam parte da nossa atual experiência, ou seja, do nosso mapa mental.

Tudo aquilo que gostamos pode representar um processo de reforçamento positivo.



Tudo aquilo que não gostamos pode representar um processo de punição.



Punição - a aplicação de algum tipo de penalidade ou evento desagradável com a finalidade de eliminar um tipo de comportamento não desejado.
Dicionário de Psicologia.

STRATTON, Peter et HAYES, Nicky (1994). São Paulo: Pioneira.

18

A punição reduz a probabilidade de um comportamento indesejável.

Muitas pessoas acham correto empregar a punição, quando precisam alterar o comportamento dos outros. Essa suposição é incorreta, pois a punição reduz a motivação e o nível de energia.

Quase sempre é possível usar o reforço positivo no lugar de uma punição.

As pessoas conseguem alguns resultados com as punições, por isso resistem em abandoná-las.

Apesar de a punição ser o habitual, o reforço positivo geralmente se mostra superior.

Vamos examinar agora quais os principais reforços positivos que estão à nossa disposição.

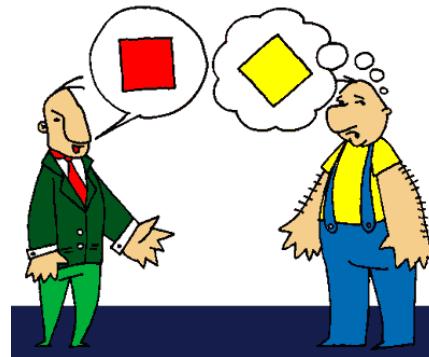
O primeiro reforço positivo em que pensa a maioria dos gerentes é o dinheiro.



Motivação - Refere-se às forças dentro de cada pessoa que conduzem a um determinado comportamento. CHIAVENATO Idalberto. (2000) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 6^a ed.

19

Os elogios são considerados reforços positivos, mas podem provocar ressentimentos.



Se um chefe fizer constantes perguntas sobre melhorias, seus funcionários pensarão mais no assunto. Com certeza, os funcionários procurarão novas ideias sobre o assunto.



20

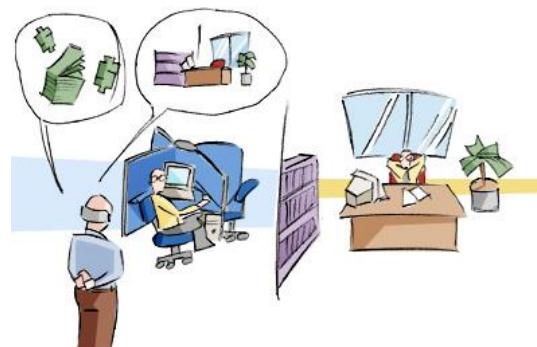
Quando os gerentes conversam com seus subordinados sobre redução de custos e prazo, estes começam a interessar-se em soluções.

Geralmente, os gerentes não sabem escolher o assunto de suas conversas. Discutem com os empregados futebol, falam mal do governo e criticam a chefia superior. Os assuntos do chefe influenciam os subordinados.



21

Oferecer privilégios, como estacionamento privativo, autorização para frequentar o restaurante das chefias e uso do carro da empresa, quando ficar até tarde no escritório, constituem fortes reforços positivos.



É fundamental que o gerente conheça a grande variedade de reforços positivos disponíveis. Ele precisa conhecer muito bem os pontos fortes, as limitações, quando usá-los, etc.

Entender estes três elementos: a formação do mapa mental, os reforços e as punições que o alteram é muito importante para se compreender a tomada de decisões lógicas.

Dar status a uma pessoa, aumentando o gabinete ou instalando uma máquina de café na sala dela, por exemplo, faz melhorar a autoestima e o amor pela empresa em que trabalha.

O status é procurado com muita frequência pelas pessoas; algumas preferem um status maior na empresa a um aumento de salário.

Autoestima: Avaliação pessoal que um indivíduo faz de si mesmo, o senso de seu próprio valor ou competência. Uma autoestima excessivamente baixa é considerada como indicador de um provável distúrbio psicológico e, em especial, é uma característica da depressão. Dicionário de Psicologia. STRATTON, Peter et HAYES, Nicky (1994). São Paulo: Pioneira.

22

RESUMO

O cérebro humano arquiva todo o conhecimento e toda a experiência de uma pessoa utilizando transformações químicas nas ligações entre os neurônios.

As pessoas tomam decisões usando o mapa mental que elas formaram sobre a realidade. Esse mapa sofre a influência de três tipos de filtros: neurológicos, sociais e individuais.

Os filtros neurológicos são as deficiências de nossos cinco sentidos, que registram a realidade com certas limitações.

Os filtros sociais mais importantes são: a família, a profissão, o partido político e a religião.

Os filtros individuais dependem da experiência de cada pessoa.

23

Nosso sistema de crenças pessoais cria, portanto, a nossa realidade.

A ciência já comprovou que as ligações químicas de um mapa mental podem ser alteradas com o uso de reforços positivos ou punições.

Os reforços positivos e as punições que recebemos no passado formam parte de nosso mapa mental.

Na prática, quase sempre é possível usar um reforço positivo em lugar de uma punição.

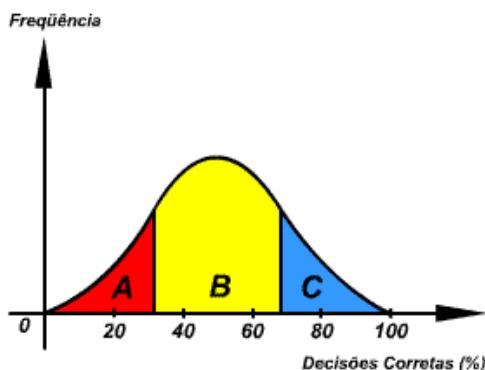
Infelizmente, as pessoas usam demais as punições, provocando desmotivação nas outras pessoas.

UNIDADE 1 – BASES PSICOLÓGICAS
MÓDULO 2 – DECISÕES LÓGICAS

24

1 - QUALIDADE DE UMA DECISÃO LÓGICA

As pessoas tomam decisões lógicas, baseadas em seus mapas mentais. Como esses mapas, que representam a experiência de cada um, são de formação empírica, pois em nosso país quase não existe treinamento em processo decisório lógico, a qualidade das decisões de nossa população tende para uma distribuição normal.



Esta figura pode ser dividida em três áreas distintas:

- área A (de 0 a 33% de acertos);
- área B (de 33 a 66% de acertos);
- área C (acima de 66% de acertos).

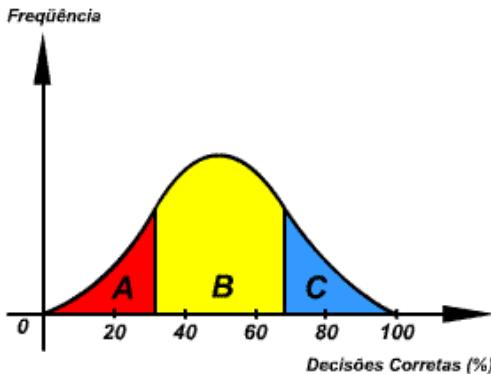
25

Vamos considerar inicialmente o grupo de pessoas que se encontra na área A desta curva, representada em vermelho. Elas representam cerca de 16% do total da população do País.

As suas experiências, crenças e paradigmas, gravadas em seu mapa mental, os levam a acertar dentro da faixa de 0 a 33% das decisões, independentemente dos cursos realizados.

Como nas empresas privadas é muito valorizada a percentagem de acertos, essas pessoas, por errarem muito mais que a média, ficam pouco tempo num mesmo emprego.

Elas chamam a atenção das chefias por errarem muito e, na primeira oportunidade, são substituídas.



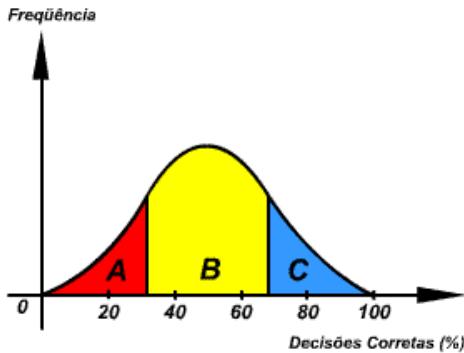
26

Vamos considerar agora o grupo de pessoas que se encontra na área B dessa curva, representada em amarelo. Elas representam a maioria da população do país, cerca de 68%.

As suas experiências, crenças e paradigmas, gravados no seu mapa mental, levam-nas a acertar dentro da faixa de 33 a 66% das decisões.

Essas pessoas passam a vida trabalhando em poucas empresas. Como não chamam a atenção por errarem muito, nem por acertarem acima da média, ficam executando o mesmo trabalho por longos anos.

No máximo, ocupam cargos de supervisão ou chefia intermediária nas empresas privadas.



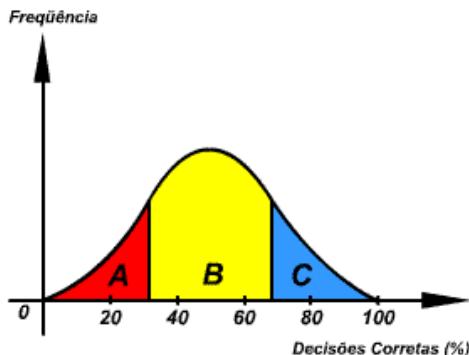
27

Vamos considerar agora o grupo de pessoas que se encontra na área C dessa curva, representada em azul. Elas representam cerca de 16% da população do país.

Esse grupo possui experiências, crenças e paradigmas, que o fazem acertar dentro da faixa de 66% a 100% das decisões.

Nas empresas privadas, as pessoas que acertam dentro dessa faixa são colocadas nos cargos de média e alta chefia. Muitas delas abrem seus próprios negócios e têm grande êxito, independentemente da formação escolar.

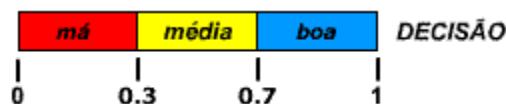
Nos cargos públicos, a escolha das chefias nem sempre obedece ao critério de qualidade nas decisões. Por esse motivo, muitos órgãos e empresas públicas são mal administrados.



28

Vamos representar a qualidade de uma decisão, em escala de zero a um.

A decisão de má qualidade ficaria entre zero e 0,33. A decisão média, entre entre 0,33 e 0,66. E a ótima decisão, entre 0,66 e 1.



Um método prático para determinar a eficácia de uma decisão é o seguinte:

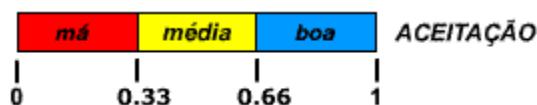
- registrar a decisão na parte superior de uma folha de papel dividida ao meio;
- na coluna da esquerda, colocar o sinal "+" e, na coluna da direita, o sinal "-";
- na coluna da esquerda, escrever todas as vantagens da decisão e, na da direita, os problemas que a decisão pode vir a gerar;
- somar o total das vantagens com o das desvantagens registradas e dividir o número de vantagens pelo total geral.



29

A - ACEITAÇÃO DE UMA DECISÃO

Toda decisão tem certo grau de aceitação por parte das pessoas que vão implementá-la. A aceitação de uma decisão também pode ser representada em escala de 0 a 1.



Uma má aceitação estaria entre zero e 0,33. Uma média aceitação entre 0,33 e 0,66. Uma boa aceitação entre 0,66 e 1,0.

B - EFICÁCIA DE UMA DECISÃO

A eficácia da decisão depende destes dois fatores:

- a qualidade da decisão;
- b) aceitação da decisão pelas pessoas que vão implementá-la.

Ela pode ser representada pela equação:

$$\text{EFICÁCIA} = \text{QUALIDADE} \times \text{ACEITAÇÃO}$$

A eficácia também pode ser representada por um número variando de zero a um.

Decisão de ótima qualidade e péssima aceitação tem eficácia péssima. Uma decisão de ótima qualidade e ótima aceitação tem eficácia ótima.

Eficácia: é uma medida ao alcance de resultados, ou seja, a capacidade de atingir os objetivos e alcançar resultados. Em termos globais, significa a capacidade de uma organização satisfazer necessidades do ambiente ou

mercado. Relaciona-se com os fins almejados.

30

2 - TIPOS DE DECISÕES

Quando a pessoa toma uma decisão, pode estar interessada em **o que fazer** ou em **como fazer**. O que fazer deve ser decidido antes de como fazer.

O produto ou serviço, que vamos executar, representa o que fazer.

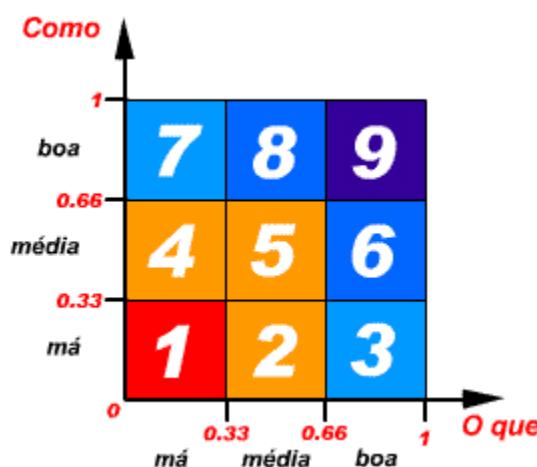
O processo utilizado para fazer esse produto ou serviço representa o como fazer.

Podemos representar as duas decisões: o que fazer e como fazer, em um gráfico.

No eixo horizontal, vamos colocar o que fazer, ou seja, o produto que vamos construir. Essa decisão tem certa eficácia, podendo variar de zero a um.

No eixo vertical, vamos colocar como fazer, ou seja, o processo que vamos utilizar para fazer o produto escolhido.

A eficácia dessa decisão também pode variar de zero a um. A área do gráfico pode ser dividida em nove sub-áreas, numeradas de 1 a 9.

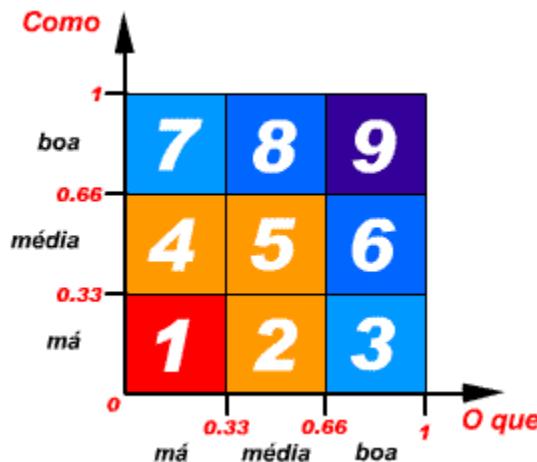


Podemos considerar que uma má decisão tem uma eficácia de 0 a 0,33; uma decisão média varia de 0,33 a 0,66; uma boa decisão varia de 0,66 a 1,00.

31

As sub-áreas representam as seguintes classes de decisões:

- 1 - má decisão do que fazer, mal implementada;
- 2 - média decisão do que fazer, mal implementada;
- 3 - boa decisão do que fazer, mal implementada;
- 4 - má decisão do que fazer, implementada mais ou menos;



- 5 - média decisão do que fazer, implementada mais ou menos;
- 6 - boa decisão do que fazer, implementada mais ou menos;
- 7 - má decisão do que fazer, bem implementada;
- 8 - média decisão do que fazer, bem implementada;
- 9 - boa decisão do que fazer, bem implementada.

Com a globalização, somente as decisões do grupo 9 têm chances de competir. Ensinar a obter esse tipo de decisão é um dos objetivos desta unidade.

A maioria das escolas ocidentais se limita a ensinar o "como fazer". Ensinar a decidir "o que fazer" é o objetivo deste programa.

32

Considerando a quantidade de mapas mentais envolvidos no processo decisório, podemos classificar as decisões em dois tipos:

- **individual**

- **grupal**

Na decisão individual, é usado somente um mapa mental. Somente a experiência de uma pessoa é levada em conta.



Na decisão grupal, vários mapas mentais são somados, formando um mapa mental único bem mais completo e mais próximo da realidade.

33

RESUMO

As pessoas tomam decisões probabilísticas baseadas em seus mapas mentais.

A qualidade de uma decisão deve ser determinada, a fim de que se possa escolher a melhor alternativa.

O valor atribuído a uma decisão varia de zero a um. Zero seria decisão péssima; um seria ótima decisão.

Como no nosso país quase não se ensina processo lógico de decisão, a população utiliza sistemas empíricos de decisão, baseados no mapa mental individual.

As pessoas que desenvolveram sistema empírico que as faz errar quase todas as decisões, independente do nível de escolaridade, vivem trocando de emprego nas empresas privadas.

As que, por sorte, desenvolveram sistema que as faz acertar quase todas as decisões, chegam a ocupar altos cargos nas empresas privadas.

A eficácia de uma decisão é calculada pela multiplicação do valor da qualidade pelo valor da aceitação. A boa decisão mal implementada tem pouco valor, assim como a má decisão bem implementada.

A decisão de **o que fazer** é muito importante, mas quase nunca ensinada nas escolas brasileiras. A ênfase das escolas é dada no **como fazer**.

UNIDADE 1 – BASES PSICOLÓGICAS MÓDULO 3 – DECISÕES CRIATIVAS

1 - HEMISFÉRIOS CEREBRAIS

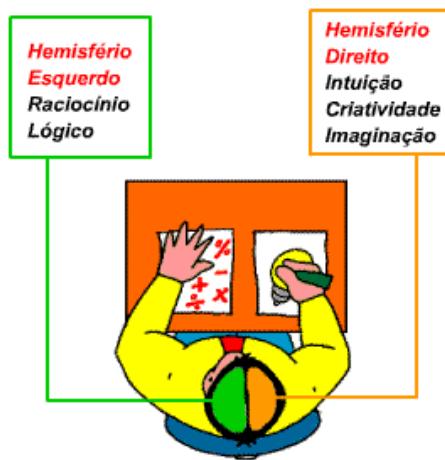
Agora que já vimos como se forma e se altera o mapa mental de uma pessoa, vamos ver de uma maneira simplificada como funciona nosso cérebro.

O cérebro humano possui dois hemisférios, ligados entre si pelo corpo caloso. O hemisfério esquerdo é o responsável pelo raciocínio lógico.

O hemisfério direito é o responsável pelo raciocínio criativo.

O hemisfério esquerdo é organizado, racional, lógico, analítico e se baseia no uso das palavras. Ele emite ordens e combina conceitos.

O hemisfério direito é completamente diferente. É intuitivo, imaginoso e criativo. Ele usa a linguagem do visual, do auditivo e do sensitivo.

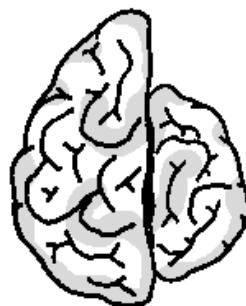


Na cultura ocidental, até cerca dos 12 anos de idade, as pessoas desenvolvem os dois hemisférios com a mesma intensidade.



Após essa idade, a família, a escola e a sociedade proíbem as crianças de sonharem acordadas.

Elas aprendem que devem ficar no mundo físico, nada de imaginar coisas diferentes do real. Elas deixam de desenvolver o hemisfério direito do cérebro.



36

Na cultura oriental, devido ao sistema gráfico das palavras, o pensamento criativo é muito comum.



Para entender o significado de cada símbolo, a pessoa é obrigada a usar o hemisfério direito do cérebro.

Devido a isso, os orientais têm os dois hemisférios cerebrais igualmente desenvolvidos.

Eles se tornam mais sensíveis à comunicação não verbal das pessoas, uma vantagem que os povos ocidentais não possuem normalmente.

Em função do hemisfério cerebral utilizado, uma decisão pode ser:

- a) lógica, quando se baseia no raciocínio lógico ou matemático do lado esquerdo do cérebro;
- b) criativa, quando se baseia no pensamento holístico ou criativo do lado direito do cérebro.





O ser humano consegue examinar como está se sentindo internamente e alterar seu estado de consciência. Os animais não conseguem fazer isso.

Essa capacidade, conhecida por autoconsciência, permite que as pessoas aprendam com a experiência própria e alheia. Permite que uma pessoa crie novos hábitos e elimine hábitos antigos, ou seja, permite que sejam feitas alterações no mapa mental de uma pessoa.

A autoconsciência permite que examinemos a maneira como nos vemos, nossa autoimagem, que afeta nossas atitudes e comportamentos e como vemos as outras pessoas.

De fato, até levarmos em conta como nos vemos e vemos os outros, seremos incapazes de compreender como estes sentem e vêem a si mesmos e o mundo.

Sem a autoconsciência, projetaremos nosso mapa mental no comportamento das outras pessoas, pensando que somos objetivos.

Gracias a ela podemos examinar nossos paradigmas e alterá-los se necessário.



2 - TEORIAS DETERMINÍSTICAS

O paradigma social atualmente aceito afirma que o mapa mental determina o que somos.

Existem três teorias determinísticas, amplamente aceitas, para explicar a natureza do ser humano:

- a teoria genética;
- a teoria psíquica;
- a teoria ambiental.

A) TEORIA DO DETERMINISMO GENÉTICO

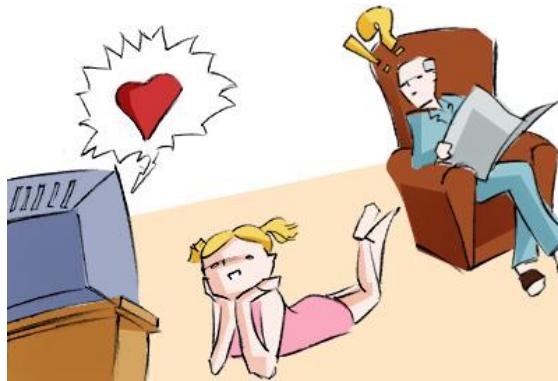
O determinismo genético responsabiliza os avós, pois tudo está no DNA, cujas características individuais passam de uma geração a outra, por herança genética imutável.



39

B) TEORIA DO DETERMINISMO PSÍQUICO

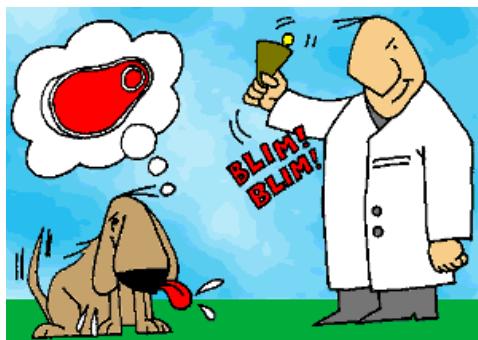
O determinismo psíquico culpa os pais, cujo sistema de educação, acrescido das experiências da infância, formou as tendências da personalidade e a estrutura do caráter.



C) DETERMINISMO AMBIENTAL

O determinismo ambiental culpa qualquer coisa do meio ambiente pelo que está acontecendo: o chefe, um colega, a mulher, a economia do país etc.

Os paradigmas sociais baseiam-se na teoria do estímulo-resposta, associada às experiências de Pavlov com os cachorros.



40

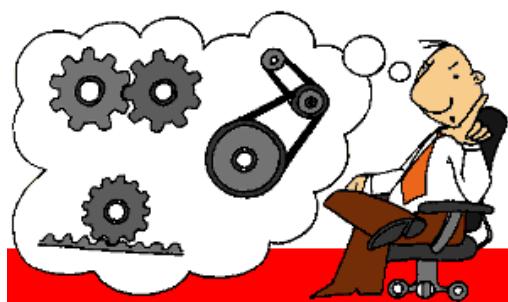
A ideia geral é que somos condicionados a reagir de determinada maneira a um estímulo em particular. Ou seja, a cada estímulo corresponde uma resposta predeterminada.

Para os animais, isso é verdadeiro. Para o ser humano, na maioria das vezes, isso pode acontecer; mas pode deixar de acontecer, pois entre o estímulo e a resposta encontra-se a liberdade de escolha, o livre-arbítrio.



Uma vez que nosso comportamento resulta de nossas próprias decisões, e não de condições externas, possuímos iniciativa e responsabilidade suficientes para fazer as coisas acontecerem segundo nossa vontade.

Chamamos de proativas as pessoas que escolhem conscientemente alternativas de respostas diante de um estímulo.



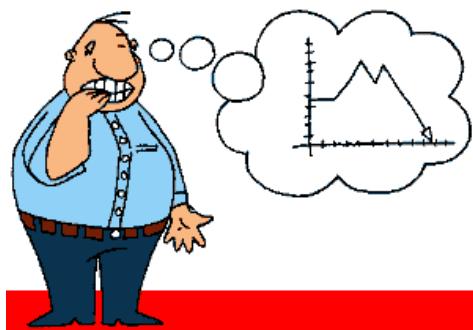
41

As pessoas reativas, que representam a maioria, reagem a um estímulo de uma única maneira, em função de seu mapa mental.

Os proativos não culpam as circunstâncias ou outras pessoas por seu próprio comportamento, pois sabem que ele é o produto de sua própria escolha consciente.

Já que o ser humano é, por natureza proativo, pois é capaz de raciocinar, antever fatos e tomar iniciativas sem que lhe sejam solicitadas, nossa vida só será consequência de nosso mapa mental se deixarmos que ele controle nossa mente, por decisão consciente ou por omissão. Se essa foi nossa opção, tornamo-nos reativos.

As pessoas reativas são conduzidas por sentimentos, circunstâncias, condições e ambiente. Se o tempo está bom, elas se sentem bem. Se o tempo está ruim, ou alguém gritou com elas, mudam de atitude e de desempenho.



42

Uma pessoa reativa constrói sua vida emocional em torno do comportamento dos outros. Ela se preocupa muito sobre o que os outros estão pensando sobre ela.

Os proativos deixam-se guiar por seus valores, cuidadosamente selecionados e interiorizados. Eles continuam sendo influenciados pelos estímulos externos sociais, físicos ou psicológicos. Mas quando respondem a esses estímulos, baseiam-se em seus próprios valores, fazendo uma escolha consciente.

Tomar iniciativa não significa ser agressivo ou insistente, porém reconhecer a responsabilidade de fazer as coisas acontecerem.

As pessoas de iniciativa criam em suas mentes o futuro que desejam.

Depois constroem esse futuro na vida real, usando uma estratégia bem definida.



43

Infelizmente, as pesquisas mostram que cerca de 95% das pessoas são reativas. Essas pessoas ignoram que, no íntimo, todo ser humano é proativo.

Os reativos lamentam-se das circunstâncias externas: o meio ambiente, a economia do país ou seus familiares são as causas de seus fracassos.

Eles não encaram a realidade e estão convencidos que os acontecimentos externos determinam suas vidas e a de suas organizações.



44

As atitudes e comportamentos das pessoas caracterizam seus mapas mentais. É preciso que as pessoas usem a autoconsciência para examinar seus mapas mentais. Só assim os paradigmas que fazem parte desse mapa serão descobertos. Uma vez descobertos, eles podem ser alterados, visando à proatividade.

E a proatividade é a base para a construção de um futuro bem definido.

As pessoas podem melhorar a proatividade de sua consciência percebendo onde concentrar seu tempo e energia.

As pessoas proativas tratam somente das coisas passíveis de serem modificadas.



As pessoas reativas só se preocupam com problemas do ambiente externo. Concentram suas energias em circunstâncias que fogem ao seu controle.

45

3 - IMPORTÂNCIA DAS METAS

As metas simbolizam a chave da produtividade, mais do que qualquer outro fator individual.

Meta não significa apenas "o que deve ser feito". Envolve também o aspecto temporal "quando fazer".

No estabelecimento de metas, a fixação de prazos é tão importante como a fixação do que deve ser feito.

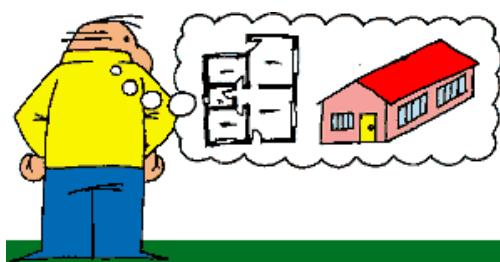
Há um princípio que diz:

"Todas as coisas são criadas duas vezes"

A primeira criação é mental ou inicial.

A segunda criação é física.

Suponhamos que você vai construir uma casa. Você cria mentalmente essa casa, nos mínimos detalhes, antes de comprar o primeiro saco de cimento.



Você trabalha com ideias até obter uma imagem clara da casa que pretende construir.

Depois, chama um arquiteto para colocar suas ideias no papel.

Então, começa a planejar a construção. É preciso ter certeza de que o projeto final é exatamente o que você e sua família desejam. Caso contrário, poderá gastar dinheiro com alterações, quando a casa estiver quase terminada. Somente depois dessa primeira criação, você inicia a obra propriamente dita.

46

Na administração pública ou privada existem também duas criações. Para se começar algum projeto, é preciso ter uma meta bem definida.

A definição clara de uma meta determina se o responsável será ou não bem sucedido.

Muitas vezes são outras pessoas que fazem a criação inicial. Fica a cargo do responsável pelo projeto somente a segunda criação, ou seja, a criação física.



A administração é uma visão dos métodos: qual a melhor maneira de conseguir determinada coisa?

A liderança lida com metas: quais são as coisas que devem ser feitas?

A eficácia não depende apenas de quanto esforço se faz, e sim se estamos realizando o esforço no objetivo certo.

É necessário primeiro a liderança e só depois a administração. Sempre que houver alterações no meio ambiente, a administração deve reestudar o conjunto de metas, para adaptá-las às novas situações.

A pessoa sente-se realizada quando fixa seus próprios objetivos e luta para consegui-los.



Na fixação do objetivo, a pessoa cria, no consciente, uma imagem detalhada do que pretende alcançar. O inconsciente, baseado nessa imagem, pode mostrar para a pessoa alternativas que a levem na direção desejada.



O mecanismo criador do homem está situado no lado direito do cérebro. Esse mecanismo opera em termos de resultados. Mas, para agir, é preciso que lhe seja dado um objetivo bem definido. Quando o objetivo é bem definido o sistema de comando automático do cérebro começa a agir. Este comando automático conduz a pessoa ao seu alvo de um modo eficaz. Se esta pessoa utilizasse o raciocínio consciente não teria tão bons resultados.

Muitas vezes não é a pessoa que fixa seu objetivo. Recebe ordens externas para perseguir um objetivo fixado por outra pessoa. O inconsciente, de imediato, desliga o seu comando automático.

O consciente, cuja finalidade é outra, começa a procurar caminhos para atingir esse alvo imposto. A pessoa poderá atingir esse objetivo. Mas não se sentirá realizada, pois o objetivo foi determinado por outra pessoa.



RESUMO

Os hemisférios cerebrais são diferentes entre si. O hemisfério esquerdo é o responsável pelo raciocínio lógico. O hemisfério direito é o responsável pelo raciocínio criativo. Ele usa a linguagem do visual, do auditivo e do sensitivo.

As decisões lógicas envolvem mais o lado esquerdo do cérebro. Já as decisões criativas envolvem o lado direito do cérebro.

As teorias genética, psíquica e ambiental são aceitas para explicar a natureza do ser humano. A genética afirma que a herança genética é determinante no comportamento humano. O determinismo psíquico assegura que a educação e as experiências da infância formam as tendências da personalidade e a estrutura do caráter.

O determinismo ambiental atribui ao meio ambiente o que acontece com o indivíduo.

Estímulos e respostas, internos ou externos ao indivíduo, motivam ou inibem constantemente o comportamento humano.

As pessoas buscam, permanentemente, mudanças em seu mapa mental.

A definição clara de Metas determina o sucesso de algo, a realização e satisfação pessoal.

A liderança trabalha com metas. A eficácia não depende apenas de quanto esforço se faz, e sim se estamos realizando o esforço no objetivo certo.

UNIDADE 1 – BASES PSICOLÓGICAS MÓDULO 4 – TEORIAS MOTIVACIONAIS

1 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Para o psicólogo Abraham M. Maslow, o homem é um ser insaciável. Está sempre procurando satisfazer uma necessidade, até encontrar a autorrealização.

As necessidades humanas, segundo Maslow, apresentam-se em cinco níveis da Hierarquia das Necessidades.

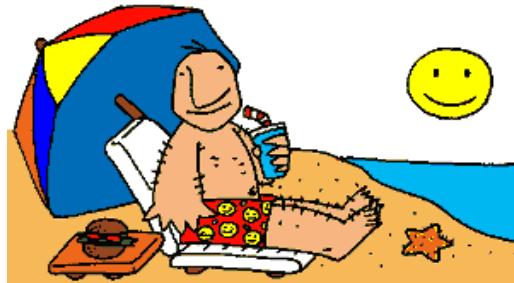


Quando um determinado nível for razoavelmente satisfeito, o próximo nível começa a pressionar para ser atendido.

50

A) NECESSIDADES FISIOLÓGICAS

As necessidades fisiológicas se referem às exigências básicas do corpo humano, como nutrição, água, abrigo, temperaturas moderadas, descanso e sono.



Uma pessoa que está com uma dessas necessidades sem ser atendida sente pouca falta das necessidades mais elevadas. Faz o possível para tentar atender a essa necessidade, que é mais básica para ela e para sua família.

A pessoa que consegue emprego neutraliza, com o salário, de certa forma, as suas necessidades fisiológicas. Mas uma nova necessidade passa a comandar suas ações: a necessidade de segurança.

51

B) NECESSIDADES DE SEGURANÇA

Quando atendidas as necessidades fisiológicas, o ser humano passa a interessar-se pela segurança.

As necessidades de segurança incluem o desejo de estar seguro tanto em relação a danos físicos quanto a danos emocionais.

Muitas pessoas que trabalham em funções perigosas seriam motivadas pela perspectiva de obter segurança.



52

C) NECESSIDADES SOCIAIS

Quando atendidas as necessidades de segurança, o ser humano começa a sentir as necessidades sociais.

As necessidades sociais dizem respeito à necessidade de amor, de fazer parte de um grupo e de associação com as pessoas.

Os administradores podem contribuir para a satisfação dessas necessidades com a utilização de grupos de trabalho.

Muitas pessoas vêem seus trabalhos como a principal fonte para a satisfação das necessidades sociais.



53

D) NECESSIDADES DE ESTIMA

Quando atendidas as necessidades sociais, o ser humano passa a sentir a necessidade de estima.

As necessidades de estima refletem o desejo das pessoas de serem vistas por si mesmas e pelos outros como alguém de valor.

As ocupações de altos cargos são uma fonte fundamental para a satisfação da necessidade de estima. Os administradores podem ajudar os empregados a satisfazerem suas necessidades de estima elogiando a qualidade de seu trabalho.



54

E) NECESSIDADES DE AUTORREALIZAÇÃO

Quando atendida a necessidade de estima, o ser humano procura a autorrealização. Ela é a necessidade mais elevada da hierarquia.

As necessidades de autorrealização se relacionam ao desejo de atingir o seu próprio potencial. Elas incluem as necessidades de autossatisfação e de desenvolvimento pessoal.

A verdadeira autorrealização é um ideal a ser perseguido. As pessoas realizadas são aquelas que estão se tornando tudo o que são capazes de serem.

Os administradores podem dirigir os subordinados rumo à autorrealização ao lhes darem atribuições desafiadoras, chance de progresso e novos aprendizados.



A estrutura do trabalho oferece oportunidade de satisfazer dezenas de necessidades psicológicas incluídas em algum lugar da hierarquia das necessidades. Vamos examinar as mais importantes.

55

2 - TEORIA DA HIGIENE-MOTIVAÇÃO

O psicólogo Frederick Hersberg e seus colegas da Universidade de Harvard classificaram as necessidades, indicadas por Maslow, em duas categorias:

- 1) Necessidades higiênicas;
- 2) Necessidades Motivacionais.

Eles descobriram que alguns fatores de um trabalho dão às pessoas a oportunidade de satisfazer necessidades de nível mais elevado. Provocam satisfação ou motivação.

Quando um fator motivador não está presente, é mais neutro do que negativo.

As pessoas variam em relação aos fatores de trabalho que julgam motivadores. No entanto, os fatores motivadores geralmente se referem ao conteúdo de um trabalho.

Esses fatores são: reconhecimento, realização, desafio, responsabilidade e oportunidade de progresso.

Hersberg também descobriu que alguns elementos do trabalho são mais relevantes para as necessidades de menor nível do que para as de nível mais elevado.

56

Um fator higiênico é um elemento de trabalho que, quando presente, evita a insatisfação; no entanto, ele não cria satisfação. Uma pessoa não ficará satisfeita apenas porque os fatores higiênicos estão presentes.

As necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow são classificadas como higiênicas; a satisfação delas não motiva as pessoas, mas a falta delas reduz o rendimento.

Os fatores higiênicos se relacionam principalmente à estrutura do trabalho ou aos elementos externos. Eles incluem o relacionamento com os colegas, a política e a administração da empresa, a segurança no trabalho e o salário.

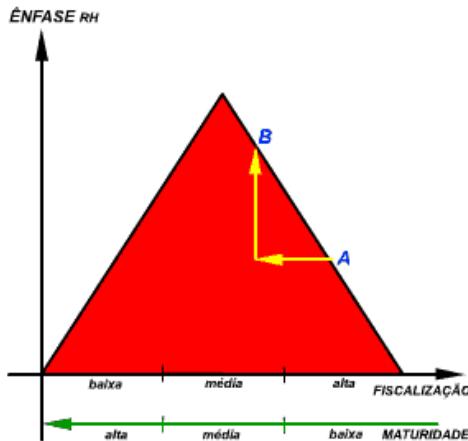
As necessidades de estima e de autorrealização de Maslow são consideradas fatores motivacionais, pois sua existência motiva as pessoas e sua ausência diminui o rendimento.

57

3 - TEORIA DA MATURIDADE

O psicólogo Hersey mostrou que as pessoas possuem diversos graus de maturidade em relação ao local onde trabalham. Esta maturidade pode ser traduzida como o amor que as pessoas têm pela organização onde trabalham. O amor pela empresa pode ser aumentado ou diminuído em função do tratamento que recebem dos superiores.

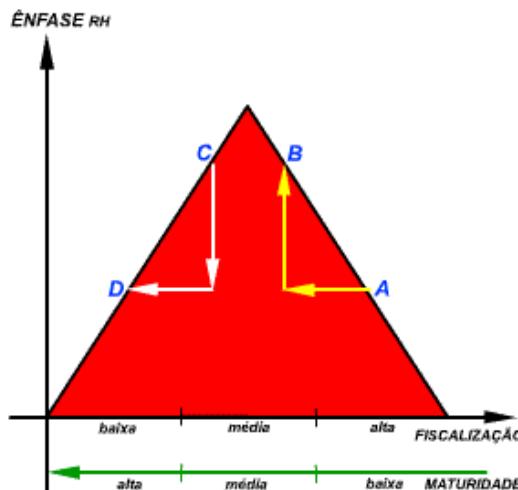
A equipe do Professor Hersey demonstrou graficamente a teoria da maturidade. O eixo horizontal representa o grau de fiscalização que o supervisor exerce sobre os funcionários. O eixo vertical representa a ênfase que é dada às pessoas.



58

A maturidade é representada no segundo eixo horizontal. Cresce da direita para a esquerda.

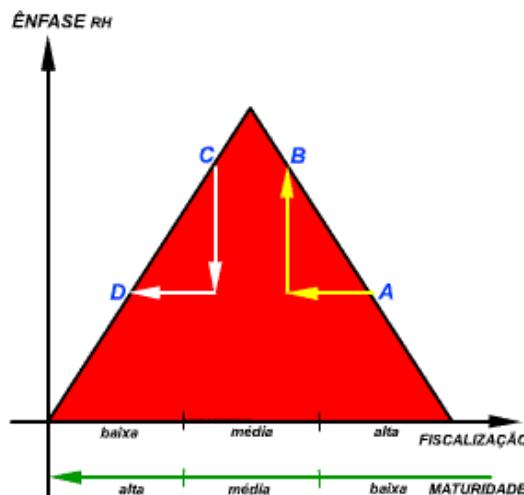
Para aumentar a maturidade de uma pessoa que tem baixa maturidade (ponto A para B), deve-se reduzir a fiscalização e aumentar a ênfase no relacionamento.



59

Deve-se acompanhar o desempenho do empregado. Se o desempenho for positivo, continua-se a usar a mesma técnica, até a pessoa atingir o vértice superior do triângulo.

Ao alcançar o vértice do triângulo, é necessário que a pessoa continue a amadurecer. Para que isso aconteça, é necessária uma inversão de fatores: reduz-se a ênfase nos fatores fiscalização e relações humanas.



60

É um grande erro tratar todos os funcionários de uma empresa da mesma maneira. Todos são diferentes e devem receber tratamento diferenciado. Quanto maior a maturidade de um empregado em relação à sua empresa, maior será a sua motivação.

O empregado motivado para o trabalho tende a melhorar a qualidade de seu trabalho diário. Ao se reduzir a fiscalização, deve-se investir no treinamento. O desempenho, assim, é mantido com um nível menor de fiscalização.



61

4 - MODIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO

O método mais sistemático de motivar as pessoas é a modificação do comportamento. Muda-se o comportamento das pessoas com a utilização dos reforços positivos ou negativos.

A lei do efeito é o princípio fundamental da modificação do comportamento. De acordo com esse princípio, o comportamento que conduz a consequências positivas tende a ser repetido; o comportamento que leva a consequências negativas tende a não ser repetido.

De acordo com os teóricos que defendem essa teoria, as pessoas praticam certos comportamentos porque foram condicionadas no passado a prêmios e punições.

Os prêmios podem ser extrínsecos ou intrínsecos. Um prêmio extrínseco (externo) é recebido de fora, tais como dinheiro ou reconhecimento. Um prêmio intrínseco (interno) deriva de nós mesmos, tal como a satisfação por ter feito um belo trabalho.



62

Programas motivacionais, como o enriquecimento de cargos e o *empowerment*, incorporam prêmios intrínsecos. No entanto, a maioria dos sistemas de modificação do comportamento está baseada em prêmios extrínsecos, como bônus financeiros e prêmios.

O reforçamento positivo aumenta a probabilidade de o comportamento ser repetido, porque as pessoas que deram a resposta adequada foram premiadas. Fala-se em probabilidade porque nenhuma estratégia de modificação de comportamento assegura que as pessoas darão sempre a resposta desejada no futuro.

No entanto, aumentam as chances de que elas irão repetir o comportamento esperado.

O reforçamento positivo é a estratégia de modificação de comportamento mais eficaz. A maior parte das pessoas responde melhor à premiação pela resposta desejada do que à punição pela resposta errada.

63

RESUMO

O homem é um ser insaciável. Está sempre procurando satisfazer a uma necessidade, até alcançar a autorrealização.

Segundo Maslow, as necessidades humanas obedecem à seguinte hierarquia: fisiológicas, de segurança, social, de estima e de autorrealização.

Necessidades fisiológicas dizem respeito ao corpo; necessidades de segurança incluem o desejo de estar seguro tanto em relação a danos físicos quanto a danos emocionais; necessidades sociais dizem respeito ao amor e convivência em grupo; necessidades de estima refletem o desejo das pessoas de serem vistas por si mesmas e pelos outros como alguém de valor; necessidade de autorrealização é um ideal a ser perseguido.

A estrutura do trabalho oferece oportunidade de satisfazer dezenas de necessidades psicológicas.

Hersberg e seus colegas da Universidade de Harvard descobriram que há fatores de trabalho que dão às pessoas a oportunidade de satisfazerem necessidades de nível mais elevado.

Hersey diz que as pessoas possuem graus de maturidade diferentes em relação à instituição para a qual trabalham e afirma que quanto maior a maturidade de um empregado em relação à sua empresa, maior será a sua motivação.

A mudança de comportamento ocorre com a utilização de processos de reforçamento e punição. E o comportamento das pessoas são condicionamentos feitos no passado por meio de punições e prêmios.

O reforçamento positivo é a estratégia de modificação de comportamento mais eficaz para a maioria das pessoas.

UNIDADE 1 – BASES PSICOLÓGICAS MÓDULO 5 – TRABALHO EMOCIONAL

64

1 - COMPONENTE EMOCIONAL DO TRABALHO

Um novo aspecto do trabalho está chamando a atenção dos psicólogos industriais e especialistas em administração. O trabalho emocional é o tipo de atividade que envolve os sentimentos do funcionário.

O sentimento é parte do desempenho da tarefa. Assim, as reações emocionais, psicológicas e pessoais são as ferramentas utilizadas pelo funcionário.



Quase todas as funções exigem das pessoas certo trabalho emocional.

As atividades industriais envolvem pouco trabalho emocional. Numa escala de zero a um, o trabalho industrial situa-se perto do zero.

As atividades de serviços exigem das pessoas que as exercem muito trabalho emocional. Na mesma escala de zero a um, estariam perto do um.

Os principais efeitos da sobrecarga do trabalho emocional são: preguiça, fuga psicológica, alienação da situação, hostilidade ao cliente, fadiga física, stress, mau humor e irritabilidade.



65

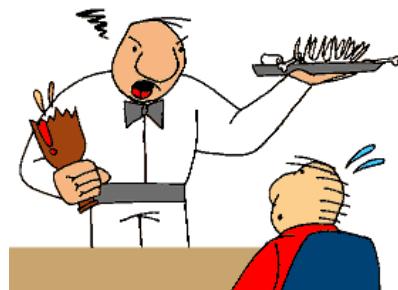
Outros efeitos da sobrecarga do trabalho emocional:

- a) indiferença em relação ao trabalho e ao cliente;
- b) atitude de descaso que irrita o cliente;
- c) perda de interesse na qualidade do próprio trabalho;
- d) falta de orgulho pessoal;
- e) exclusão de sentimentos pessoais da situação;
- f) reação robotizada e programada.

Essas reações, advindas da sobrecarga do trabalho emocional, podem ser prejudiciais à saúde do empregado.

Elas podem provocar stress psicológico que reflete na vida pessoal do empregado; torna o trabalho pouco compensador e muito desagradável e transfere a reação negativa do empregado para o cliente.

O funcionário apático, negativo e hostil acabará transferindo seus próprios sentimentos para o cliente. O cliente então terá uma imagem negativa do funcionário e, portanto, da própria empresa.



66

A prestação de serviços seria mais eficaz, se a sua estrutura fosse repensada. Para isso seria necessário rever os critérios que designam o funcionário para determinada função.

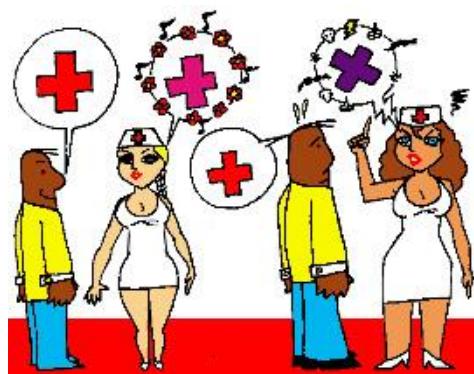
É preciso encontrar meios que permitam ao funcionário lidar melhor com o trabalho emocional. A compreensão do trabalho emocional torna a prestação de serviço mais saudável para quem a exerce.



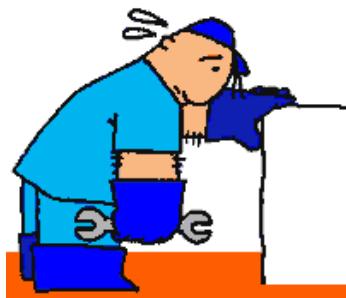
É preciso entender melhor o problema do trabalho emocional. Esse aspecto do trabalho deve ser considerado nas seguintes atividades:

- projetos de funções;
- projetos de seleção;
- projetos de treinamento.

É necessário que se dedique mais atenção à identificação da reação dos funcionários ao trabalho emocional.



Devem-se conhecer os resistentes às pressões do trabalho emocional e ajudar aos menos resistentes, dando-lhes funções compatíveis.



O resultado final de qualquer esforço depende mais de quem faz o trabalho, do que "como" o trabalho é feito.

Para se conseguir que o trabalho seja bem feito, é necessário:

- a) recrutar as pessoas certas;
- b) ajudá-las a serem felizes;
- c) deixá-las livres.

Supõe-se que todas as pessoas possuam um valor inerente. Atualmente, é quase impossível excluir uma pessoa por ser totalmente incompetente.

2 - CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Ninguém espera que um circo vá contratar um malabarista sem assistir a uma demonstração do candidato. É uma questão de bom senso.

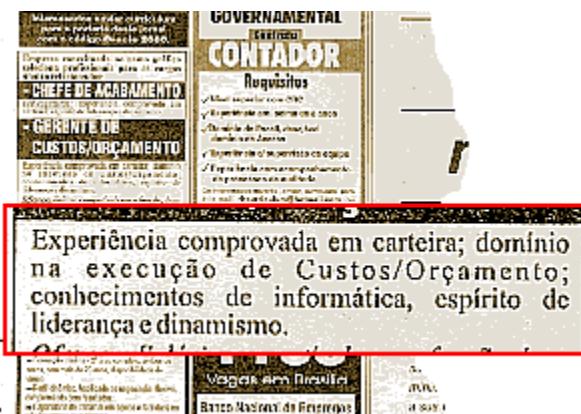


Muitas organizações, no entanto, contratam engenheiros, economistas, analistas de sistemas e, às vezes, até gerentes, sem o uso desse bom senso. Raramente elas pedem para ver um projeto, um programa ou qualquer coisa feita pelo candidato em empregos anteriores. Na verdade, grande parte das entrevistas realizadas pelas empresas, feitas durante a seleção dos candidatos, é uma simples conversa informal.

Quando se está contratando alguém para determinado trabalho, espera-se que seja pelo menos semelhante a algum outro que essa pessoa já fez antes.

69

É preciso examinar uma amostra anterior para se ter uma ideia da qualidade do trabalho que o candidato sabe executar.



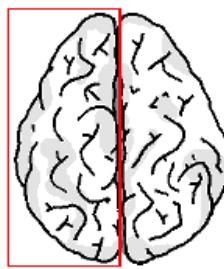
Isso pode parecer óbvio, mas, muitas vezes, é negligenciado por grandes empresas.

Se é tão importante que o novo contratado seja bom nas várias habilidades utilizadas no trabalho, por que não projetar um teste de aptidão?

A indústria americana vem mantendo um flerte longo e irregular com a ideia dos testes de aptidão. Nos anos 60, essa ideia estava em alta, mas atualmente não está sendo aceita, pelo fato de que esses testes medem a coisa errada.

70

A pessoa avaliada pode fazer corretamente suas tarefas pelo período de dois anos. E durante outros vinte anos pode executar erradamente as tarefas. Isto acontece, pois a maioria dos testes é orientada para o lado esquerdo do cérebro. As tarefas típicas dos novos contratados são realizadas, em sua maioria, com o lado esquerdo do cérebro.



As tarefas executadas mais tarde quando ele estiver ocupado com cargo de chefia são, em grande parte, executadas com o lado direito do cérebro.

O gerenciamento, por exemplo, exige pensamento holístico e intuição, tendo como base a experiência. O teste de aptidão pode aprovar pessoas que tenham bom desempenho em curto prazo.



Mais tarde, teste nenhum garante que o candidato terá sucesso.

O trabalho intelectual é mais sociológico do que tecnológico. O trabalho intelectual depende mais das habilidades de comunicar-se com os outros do que das habilidades técnicas.

71

O processo de contratação precisa considerar algumas características sociológicas e de comunicação humana.

A melhor técnica de seleção se baseia em pedir que os candidatos ao emprego preparem uma apresentação de cerca de quinze minutos sobre um tema referente à sua experiência anterior e que seja útil para a função pretendida.



Alguns dos futuros colegas e o seu futuro gerente devem assistir às apresentações para escolher os melhores candidatos sob o ponto de vista técnico e sociológico. A equipe, junto com o gerente, assiste às apresentações e ajuda a escolher o melhor candidato, sob o ponto de vista técnico e sociológico.

Em curto prazo, é mais barato despedir uma pessoa que necessita de treinamento e contratar uma pessoa apta. Muitas organizações adotam essa prática, mas as melhores organizações não a admitem. Percebem que o treinamento ajuda a construir uma mentalidade de permanência.

72

RESUMO

O componente emocional vem chamando a atenção dos especialistas porque envolve os sentimentos do funcionário e porque quase todas as funções exigem das pessoas certo trabalho emocional.

Quando o trabalho emocional é demasiado, as pessoas podem apresentar efeitos de estresse, mau humor, irritabilidade e outros efeitos que podem refletir na vida pessoal do empregado.

Para se conseguir que o trabalho tenha um bom resultado, é necessário ajudar as pessoas a serem felizes e deixá-las livres.

A contratação de funcionários deve levar em conta que as tarefas executadas depois de dois anos de contrato do funcionário são executadas em grande parte com o lado direito do cérebro exigindo pensamento holístico e intuição e tendo como base a experiência anterior. Um bom desempenho em curto prazo não significa que este é o melhor candidato em longo prazo.

O processo de seleção deve avaliar o candidato sob o ponto de vista técnico e sociológico.

UNIDADE 1 – BASES PSICOLÓGICAS

MÓDULO 6 – TEORIA DO VALOR

73

1 - VALOR FÍSICO E VALOR EMOCIONAL

Todo ser humano, quando realiza uma transação com alguém, pessoa física ou jurídica, exige dois tipos de valores:

- a) físico;
- b) emocional.

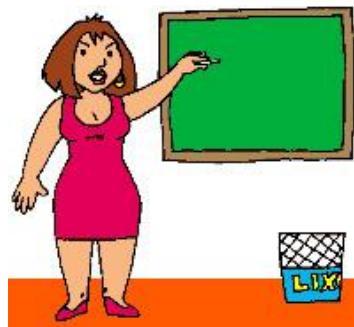
O físico atende às necessidades do hemisfério esquerdo do cérebro. Ele é tangível. O emocional atende às necessidades do hemisfério direito. Ele é intangível.

A soma desses dois valores deve alcançar um certo mínimo, para que a pessoa se sinta satisfeita com a transação.

No caso de um empregado de uma empresa, o salário representa o pagamento físico. O prestígio que a pessoa alcança pelo seu trabalho é o pagamento emocional.

No caso de um cliente, o valor tangível é o produto ou serviço, o intangível é o atendimento dado pela empresa.

Antigamente, era motivo de orgulho ter uma professora na família. A professora era convidada para atividades sociais e os pais dos alunos eram seus amigos. Sentia-se e era importante. Seu pagamento emocional era grande.



O salário era baixo e elas o completavam dando aulas particulares. As professoras se satisfaziam com o baixo salário "físico". Isso porque o pagamento "emocional" compensava o baixo salário.

As professoras de hoje não trabalham felizes porque os baixos salários não são compensados com o pagamento "emocional".

Valor: Crenças, ideias, conhecimentos, técnicas e objetos em torno dos quais se integram as opiniões e atitudes das pessoas e grupos.

FERREIRA, Luiz P. (1977). Dicionário de Sociologia. São Paulo: José Bushatsky, Editor.

74

Os gerentes devem procurar maximizar o pagamento emocional dos funcionários. As empresas devem procurar melhorar ao máximo o atendimento aos clientes, para que voltem sempre.

Toda organização deve procurar maximizar os valores tangíveis e intangíveis que coloca nos produtos que entrega a seus clientes, a fim de sobrepujar os concorrentes. Para isso, elas precisam conhecer os fatores mais valorizados pelos clientes e as oportunidades inexploradas de adicionar mais valor aos seus produtos.



75

2 - HIERARQUIA DE VALORES

A hierarquia de valores de Albrech tem quatro níveis: básicos, esperados, desejados e inesperados.



Básicos são os atributos mínimos, tangíveis e intangíveis, para que se possa fazer negócio. Um restaurante, por exemplo, deve ter uma refeição aceitável e um local limpo.

Esperados são os atributos que o cliente já considera como fazendo parte do negócio. Um restaurante deve ter um cardápio mínimo para o cliente escolher e preços razoáveis.

76

Desejados são os atributos que o cliente não espera, mas que conhece e aprecia, se forem apresentados. O restaurante oferece descontos especiais para pedidos de pratos conjugados.

Inesperados são atributos surpresa, que adicionam valor para o cliente além de suas expectativas. O gerente senta à mesa do cliente e oferece uma sobremesa exótica para o cliente testar de graça.



Essa hierarquia comunica alguns pontos importantes, a respeito do valor para o cliente.

Quem apresentar somente atributos básicos é considerado ruim pelos clientes, se os concorrentes estiverem oferecendo atributos de nível mais elevado.

Quem apresentar atributos dos níveis básicos e esperados é considerado apenas satisfatório pelos clientes. Uma organização deve ter bom desempenho nos atributos básicos e esperados para ter alguma chance de negociar com os clientes.

A empresa que oferecer, além dos atributos básicos e esperados, atributos desejados começa a ser favorecida pelos clientes, principalmente se fizer isso melhor que os concorrentes.

Quem surpreender o cliente com os atributos inesperados terá sua preferência. O cliente usará a propaganda boca-a-boca para divulgar o fornecedor.

Os atributos inesperados, uma vez conhecidos, passam a ser esperados. A empresa deve estar sempre à procura de novos atributos inesperados, para continuar surpreendendo os clientes.

Uma boa pesquisa de clientes indicará como se pode operar com os atributos desejados e inesperados.

Se puder identificar um ou mais atributos e valores que os concorrentes não possam prover com facilidade, pode-se estabelecer um elemento de vantagem competitiva sustentável.



Para se determinar os atributos que têm valor para os clientes, precisamos de respostas para as seguintes perguntas:

- a) A que atributos o cliente dá valor?
- b) Que importância o cliente dá para cada um desses atributos?
- c) Em que posição estamos, comparados com os concorrentes, em cada um desses atributos?
- d) O que fazer para aumentar o valor de cada um dos principais atributos?



80

3 - CLASSES DE EMPRESAS

Para se fornecer valor ao cliente, devemos ter qualidade do produto e qualidade do atendimento. A qualidade do produto é tangível e, portanto, facilmente mensurável. A qualidade do atendimento, sendo intangível, é mais difícil de ser medida.

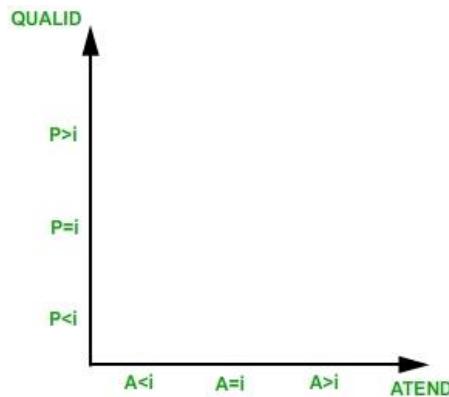
Pesquisas realizadas pela Forum Corporation mostraram que cerca de 70% dos motivos de troca de fornecedor nada tinham a ver com os produtos. As causas estavam relacionadas com a baixa qualidade do atendimento.



Como o valor para o cliente tem dois componentes, um tangível e um intangível, pode-se desenhá-lo num gráfico.

No eixo vertical, vamos representar o valor tangível, a qualidade do produto. Ela pode ser maior, igual ou menor que a qualidade considerada internacional.

No eixo horizontal, vamos representar o valor intangível, qualidade do atendimento. Ela pode ser maior, igual ou menor que o atendimento considerado de nível internacional.

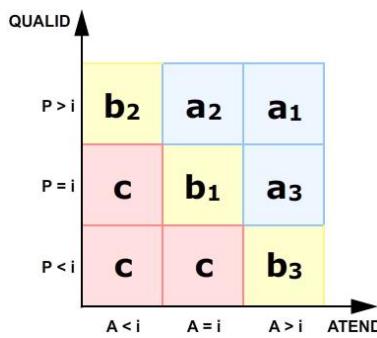


81

Baseado no valor entregue aos clientes, as organizações podem se enquadrar nas seguintes classes:

- a) superior à internacional;
- b) internacional;
- c) inferior à internacional.

A) SUPERIOR À INTERNACIONAL

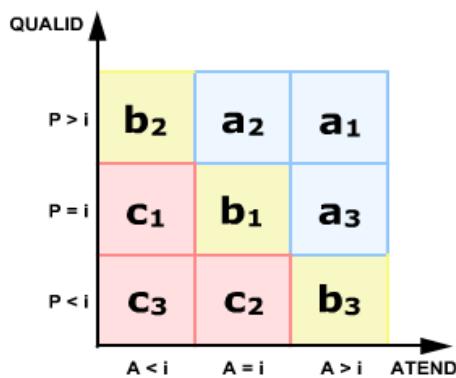


a1) as empresas que entregam produtos de qualidade superior ao nível internacional ($P>i$) e dão atendimento também superior ao nível internacional ($A>i$);

a2) as que entregam produtos de nível acima do internacional ($P>i$), com atendimento de nível internacional ($A=i$);

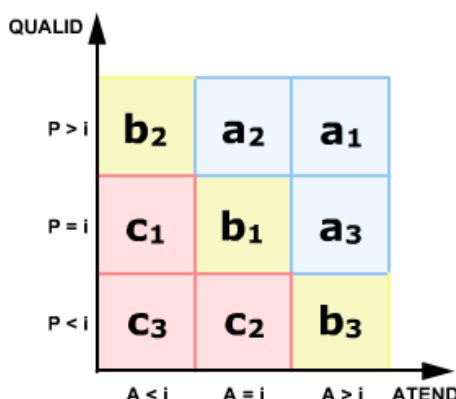
a3) as que entregam produtos com qualidade internacional ($P=i$), com atendimento superior ao internacional ($A>i$).

B) INTERNACIONAL



- b1) as empresas que entregam produtos de qualidade internacional ($P=i$) e dão atendimento também ao nível internacional ($A=i$);
- b2) as que entregam produtos de nível acima do internacional ($P>i$), com atendimento inferior ao nível internacional ($A < i$);
- b3) as que entregam produtos com qualidade inferior ao nível internacional ($P < i$), com atendimento superior ao internacional ($A > i$).

C) INFERIOR À INTERNACIONAL



- c1) as que entregam produtos de nível internacional ($P=i$), com atendimento inferior ao internacional ($A < i$);
- c2) as que entregam produtos de nível abaixo do internacional ($P < i$), com atendimento no nível internacional ($A=i$);

c3) as que entregam produtos de nível abaixo do internacional ($P < i$), com atendimento também de nível abaixo do internacional ($A < i$).

83

RESUMO

Todas as transações entre pessoas envolvem valores físicos e emocionais.

Os valores físicos atendem às necessidades do hemisfério esquerdo do cérebro e são tangíveis.

Os valores emocionais atendem as necessidades do hemisfério direito e são intangíveis.

No caso de um cliente de uma empresa, o produto ou serviço é o valor tangível, e o atendimento dado é o valor intangível.

As empresas precisam conhecer os fatores mais valorizados pelos clientes para adicionar mais valores aos seus produtos.

A hierarquia de valores de Albrech organiza em quatro níveis os valores, classificando-os em básicos, esperados, desejados e inesperados.

Valores básicos são atributos mínimos tangíveis e intangíveis; valores esperados são os atributos que o cliente já considera como fazendo parte do negócio; valores desejados são os que o cliente não espera, mas que conhece e aprecia; valores inesperados são os atributos surpresa, pois adicionam valor para o cliente.

Identificar atributos e valores que os concorrentes não possam prover com facilidade, pode-se estabelecer um elemento de vantagem competitiva sustentável.

Para se fornecer valor ao cliente, devemos ter qualidade do produto e qualidade de atendimento, e esses valores podem ser analisados e avaliados a partir de instrumentos específicos de comparação.