A atmosfera do grupo num treinamento comportamental

RUTH GALPER

1. Apresentação; 2. Desenvolvimento; 3. Conclusão.

1. Apresentação

O trabalho a ser apresentado consta em descrever resultados de um novo método aplicado no treinamento de chefes, que vem sendo desenvolvido no Senai-DR.RJ, no Centro de Treinamento Profissional, na área comportamental.

O treinamento em questão denomina-se Desenvolvimento de liderança, apresentando os seguintes objetivos: *a*) facilitar o relacionamento entre supervisores e subordinados, assim como sua integração no grupo de trabalho, visando maior aproveitamento do desempenho da equipe para uma maior produtividade; *b*) fechamento de uma cadeia de aprendizado em forma de treinamento com o desenvolvimento da liderança do supervisor que passa a vivenciar as situações ligadas ao TDS, NCE, NBS, siglas estas referidas a treinamentos básicos do Senai.

Este curso – Desenvolvimento de liderança – tem a duração de 20 horas, durante 10 dias, e sua metodologia é realizada por meio de técnicas de dinâmica de grupo, visando aspectos comportamentais.

2. Desenvolvimento

No sistema Senai há o Centro de Treinamento Profissional, que vem desenvolvendo junto às empresas a adequação às atividades profissionais funcionais que cada uma requer, a cada período, a cada necessidade, a cada imediatismo, dentro do espírito da flexibilidade exigida pelas solicitações do mercado.

Esta experiência de treinamento vem sendo realizada há um ano, no campo da reeducação para profissionais que trabalham no cargo de chefia.

No início tivemos a preocupação de montar um projeto apoiado nas teorias de Kurt Lewin, em que "há necessidade de reeducação quando um indivíduo ou grupo está 'fora de passo' em relação à sociedade", esta sociedade sendo explicada como sendo a empresa.

Tanto nas empresas privadas e públicas como nos organismos governamentais, os especialistas dedicam mais esforços e mais tempo, e a direção emprega maiores verbas, no sentido de identificar necessidades de treinamento e desenvolver programas para o incremento da eficácia dos chefes.

Verificamos na prática que, muitas vezes, os próprios chefes resistem a um ensino não-diferenciado que pode repetir aquilo que eles já sabem. Considerando este fator e outros que vão ser apresentados, tomamos como ponto de partida a identificação do perfil do chefe: "É um empregado que recebeu delegação de autoridade para dirigir um grupo de subordinados e que é responsável pelos trabalhos desse grupo".

A partir da identificação do perfil do chefe, ditamos nove fatores essenciais ao papel desempenhado pelo chefe: *comandar pessoas.*

a) *introdução de mudanças*: conhecimentos relativos à maneira de introduzir mudanças, nos aspectos humanos e técnicos;

b) *relações humanas*: atitudes do chefe em face dos trabalhadores;

c) *controle de tarefas*: conhecimentos relativos ao controle e organização do trabalho;

d) *instrução para tarefa*: conhecimentos relativos às técnicas de ensino para os subordinados;

e) *segurança na tarefa*: conhecimentos relativos aos procedimentos de segurança julgados adequados e geralmente aceitos;

f) *métodos de tarefa*: conhecimentos relativos aos métodos mais eficazes com que os subordinados podem realizar suas tarefas;

g) *orientação e estímulo*: conhecimentos relativos ao modo de orientar, guiar e estimular os subordinados com uma abordagem não-diretiva e informal;

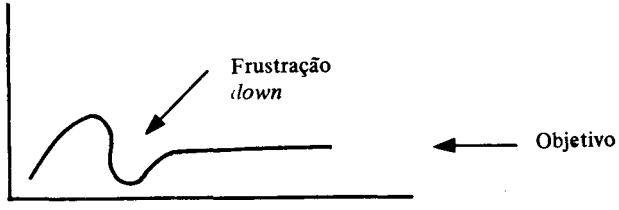
h) *disciplina na tarefa*: conhecimentos relativos aos procedimentos disciplinares construtivos;

i) *comunicações*: conhecimentos relativos aos procedimentos eficazes de comunicação pessoal.

Dentre as considerações realizadas a partir do perfil, utilizamos dois parâmetros de ação no treinamento: 1. Frustração. 2. Capacitação atitudinal profissional.

Estes dois parâmetros de ação são desenvolvidos durante 20 horas de treinamento, obedecendo a uma curva de provocação, focalizando o *iceberg* do grupo para a formação da atmosfera no mesmo.

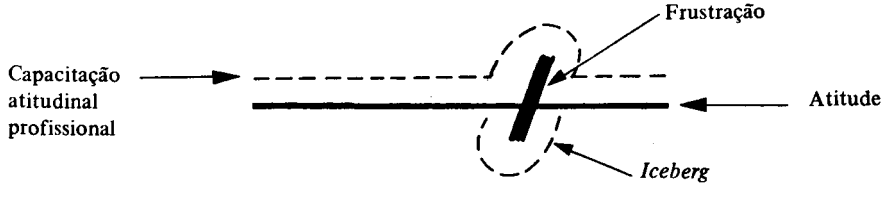
Figura 1



Partimos do pressuposto que, para a produtividade do grupo, há necessidade da coesão, que cada membro expresse e reaja espontaneamente, importando que as virtudes individuais se transformem em patrimônio coletivo. Isto representa o crescimento do grupo.

O treinamento é encadeado nestes parâmetros em todas as reuniões, sendo, então, analisadas as reações às frustações.

Figura 2



Nossa preocupação está no *iceberg* formado: É real? É falso? É uma atitude profissional? Está carregada de emoção? Por quê?

A atmosfera do grupo é bastante oscilante. No início do treinamento a atmosfera costuma ser autoritária: a responsabilidade cabe à autoridade e ninguém inicia ou participa de qualquer ação sem ordem do líder autoritário. O compor-

tamento do indivíduo é dirigido para os fins predeterminados pela autoridade. Da segunda semana em diante a liderança é compartilhada por todos e os membros do grupo empenham-se por identificar e desempenhar tarefas benéficas à produtividade. Então a atmosfera é democrática.

Tanto a frustração como a capacitação atitudinal profissional vão exercer forte pressão sobre o padrão do grupo.

O padrão do grupo é controlado na primeira semana, onde há resistência à mudança, sendo manifestada de diversas maneiras: moral baixo, meios sutis de "sabotar" uma tarefa, hostilidade pessoal e falta de esforço cooperativo. Estes sintomas acontecem na provocação da frustração para a formação do *iceberg*.

3. Conclusão

Os resultados provenientes da aplicação desta metodologia têm permitido à nossa equipe efetuar a validação transcultural e verificar a adequação desta metodologia às necessidades atuais da cultura empresarial brasileira.



Amedeo Modigliani (40 x 50)

Um bom presente revela sempre a personalidade de quem o envia.
Deve ser nobre, de bom-gosto e, antes de tudo, tornar-se inesquecível. Como as nossas telas.
Reproduções de quadros dos grandes mestres, importadas da Itália, com textura idêntica aos originais, só reconhecidas por especialistas.
Liberte o artista que há em Você.

Vendas com exclusividade:
Livrarias da Fundação Getulio Vargas
RIO: Praia de Botafogo, 188
Av. Graça Aranha, 26 — lojas C e H
S. PAULO: Av. Nove de Julho, 2.029
BRASÍLIA: SCLS, 104 — Bloco A, lojas 27/37

PRESENTEIE COM ARTE