

Diferentes experiências em contextos de trabalho: interações socioculturais *Different experiences in work contexts: sociocultural interactions*

Paulo Sérgio Araújo Tavares¹, Maria Aparecida Campos Diniz de Castro², Camila Nogueira de Sá Boaventura³, Filipe Guimarães dos Santos⁴

¹Professor do Curso Êxito - Universidade Municipal de São Caetano do Sul e mestrando do Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté (psatavares@hotmail.com)

²Professora do Programa de Pós-graduação em Educação em Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté - UNITAU, Rua Visconde do Rio Branco, 210, CEP 12100-000, Centro, Taubaté, SP, BR (nenacdiniz@gmail.com)

³Centro Universitário de Itajubá/MG (capsico1@hotmail.com)

⁴Mestrando do Programa de Pós-graduação em Educação em Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté - UNITAU, Rua Visconde do Rio Branco, 210, CEP 12100-000, Centro, Taubaté, SP, BR (filipe.guima@hotmail.com)

Recebido em 09 de abril de 2015; Aceito em 26 de junho de 2015.

Resumo

Este artigo, através de pesquisa bibliográfica do tipo narrativa e valendo-se de busca em bancos de dados sobre a temática, objetivou fazer uma reflexão sobre a aprendizagem, o clima emocional e os processos interativos em diferentes ambientes de trabalho, com destaque para o relacionamento e a docência no ensino superior, o relacionamento de uma equipe de vendas e o relacionamento na Administração Pública. Considera que um dos desafios da atualidade diz respeito à questão das formas através das quais as relações humanas se estabelecem, concluindo que mesmo apresentando diferentes capacidades biológicas e psíquicas nas diversas etapas da vida, desde o momento do nascimento até os últimos minutos de vida o ser humano é capaz de aprender. Sejam nas universidades ou quaisquer instituições de ensino, sejam nas empresas privadas que visam o lucro ou nos mais diversos órgãos da Administração Pública, solidifica-se a importância do clima emocional nos ambientes de trabalho para a promoção de uma excelente qualidade de vida e, conseqüentemente, para o contínuo processo de aprendizagem

Palavras-chave: Desenvolvimento Humano; Aprendizagem. Clima Emocional; Processos Interativos; Ambientes de Trabalho.

Abstract

This article, through literature narrative type research and making use of search in databases on the theme aimed to reflect on learning, emotional climate and interactive processes in different working environments, with emphasis on the relationship and teaching in higher education, the relationship of a team of sales and relationships in Public Administration. Considers that one of the challenges today concerns the question of the ways in which human relations are established, concluding that even with different biological and psychic abilities in the different stages of life from the moment of birth until the last minutes of life being human is capable of learning. Are in universities or any educational institutions, whether private enterprises aimed at profit or in various organs of government, the importance of the emotional climate in the workplace solidifies to promote an excellent quality of life and consequently to the continuous process of learning.

Keywords: Human Development; Learning; Emotional climate; Interactive processes; Workplaces.

INTRODUÇÃO

Um dos desafios do século XXI diz respeito à questão das formas através das quais as relações humanas se estabelecem. Pluralidades individuais, multietnicidades e a possibilidades da convivência democrática, abarcando a unidade na diversidade, se tornam bojos de reflexões para direcionamento de ações que contemplem o respeito a todos.

Dentro desta perspectiva, Acioly-Régner; Ferreira (2010, p. 22) afirmam que “hoje, as relações de sociabilidade são de desconfiança, violência e agressão e os cidadãos emergem como “inimigos potenciais” que disputam conosco um lugar no mercado de trabalho e na divisão de bens e serviços”.

Portanto, ao lado dos desafios sociais e laborais que a contemporaneidade apresenta, as interações humanas constituem o cerne de questões que trazem implicações ao dia- a -dia do trabalhador.

Aparece em cena o denominado clima emocional, que se estabelece em um ambiente de trabalho a partir das interações nele evidenciadas. A afetividade surge como ponto focal, podendo ser a promotora tanto do aumento da produtividade quanto do adoecimento mental e físico de profissionais em instituições, o que gera atestados, licenças médicas e absenteísmos.

O objetivo deste é refletir sobre alguns aspectos das inter-relações humanas em contextos de trabalho, incluindo o clima emocional e os processos interativos em situações diversificadas. Toma-se como exemplo para as finalidades citadas uma empresa de vendas, a docência de nível superior e a administração pública.

O destaque oferecido se ampara em correlacionar a teoria pesquisada principalmente na abordagem sócio-histórica, às formas com que nos ambientes citados tais desafios se apresentam e quais os caminhos possíveis para superá-los.

APRENDIZAGEM E CLIMA EMOCIONAL

Os ambientes de trabalho podem ter um papel importante na regulação das emoções dos empregados e empregadores, dos níveis de atividade realizadas e no tipo de comunicação e contato entre os pares. A qualidade das relações que o empregador, empregado e demais colegas de trabalho estabelecem é um importante componente do progresso de aprendizagem (CADIMA; CANCELA; LEAL, 2011).

Os estudos demonstram que relações positivas e próximas entre as pessoas que habitam o ambiente de trabalho tendem a promover o desenvolvimento da aprendizagem social, mais especificamente, atitudes mais favoráveis relativamente ao trabalho, capacidade de iniciativa e de cooperação e competências de liderança mais elevadas. Por outro lado, relações conflituosas ou dependentes estão associadas a atitudes mais negativas relativamente ao trabalho, um menor envolvimento nas atividades e fracos resultados (CADIMA; CANCELA; LEAL, 2011).

A qualidade geral do ambiente relacional, para além das relações individuais que o empregador estabelece com cada empregado, parece ser uma variável importante para a compreensão dos processos que influenciam o progresso dos empregados nos ambientes de trabalho. As relações empregado-empregador e as percepções dos empregadores relativamente ao comportamento de cada empregado parecem ser construídas e enquadradas no contexto sócio-emocional mais amplo do ambiente de trabalho (CADIMA; CANCELA; LEAL, 2011).

O clima emocional global, caracterizado por proximidade e pouco conflito, gera comportamentos pró-sociais e um menor número de comportamentos destrutivos, ou seja, um clima emocional positivo, em que as relações tendem a ser próximas e o empregador está atento às necessidades dos empregados, contribui tanto para a competência emocional dos empregados como para o seu progresso de desenvolvimento e transformação (BENTES; IAHN; MAGALHÃES, 2008).

Ademais, o empregado precisa de um modelo como ponto de partida, ou seja, imitar, ouvir, ver, discutir para aprender. A aprendizagem começa no interpessoal, nas relações estabelecidas, e termina no intrapessoal, nas subjetivações e nas sínteses que o empregado consegue fazer. Esse movimento de aprendizagem deve ocorrer em um clima emocional favorável em relação ao aprendiz com seu ensinante, com o conhecimento e com seus colegas de trabalho, conectando todo esse movimento em contexto social (BENTES; IAHN; MAGALHÃES, 2008).

Portanto, consolida-se a ideia da importância de se ter especial atenção aos processos interativos que ocorrem diariamente nos ambientes de trabalho e, por outro, ter presente que são vários os processos interativos que devem ser considerados, devendo-se valorizar cada vez mais as interações entre empregado e empregador, e entre empregado e demais colegas de trabalho sobre os resultados de aprendizagem. Ademais, o clima emocional do ambiente de trabalho, a promoção de interações positivas próximas e apoiantes, a sensibilidade e a responsabilidade do empregador às necessidades do empregado apontam para uma trajetória profissional mais positiva, segura e consistente, com empregados mais autoconfiantes e que se sentem capazes de correr riscos, tendo maior disponibilidade para se envolver em aprendizagens que implicam maior esforço e dedicação.

APRENDIZAGEM E PROCESSOS INTERATIVOS

O ambiente de trabalho em seus diferentes contextos conduz, em essência, à aprendizagem. E aprendizagem e processos interativos são os temas mais abrangentes e que nos demandam uma reflexão sobre os aportes teóricos que podem sedimentar o nosso caminho de pesquisa.

Segundo Oliveira (2004), o fundamento teórico da abordagem está na teoria histórico-cultural de Vygotsky, que funda-se numa análise da aprendizagem sem a redução a uma ação unilateral, na qual o indivíduo é passivo e o fenômeno pode ser isolado do seu contexto. Ao contrário, trata a aprendizagem como a ação das pessoas interagindo com as outras e com o seu meio no processo de produção, conservação e mudança das suas vidas.

O fenômeno das interações humanas realizadas nos diversos contextos de ambientes de trabalho constitui-se num sistema complexo, que estabelece relações com o seu contexto histórico-cultural, sendo um processo dinâmico em que vários elementos – empregado, empregador, instrumentos e signos de mediação, meio ambiente – estão interagindo, de forma que os resultados não são necessariamente previsíveis.

Dessa forma, a aprendizagem e seus efeitos nas práticas dos trabalhadores não podem ser reduzidos a um produto ou resultado de ações ocorridas apenas no ambiente de trabalho, uma vez que devemos estar abertos a compreender os aspectos de ordem emergente que qualquer processo de aprendizagem contém.

A teoria histórico-cultural entende o desenvolvimento humano através da coexistência das funções psicológicas elementares (origem biológica) e superiores (origem social). Assim, as funções psicológicas superiores não eliminam as elementares, apenas se sobressaem (OLIVEIRA, 2004).

Funda-se, esta teoria, em três pontos básicos: as funções psicológicas, que são produtos da atividade cerebral, de sua plasticidade e da sua forma de funcionamento moldada ao longo de todo o desenvolvimento humano; o funcionamento psicológico baseado nas relações sociais dentro de um processo sócio-histórico; e a relação do homem mediada por instrumentos e signos (BOTELHO; VICARI, 2009).

Dessa maneira, o ser humano é analisado de forma sistêmica, observando-se aspectos não apenas biológicos e psicológicos, mas também sociológicos e culturais, já que as mudanças na vida social produzem mudanças na vida mental, ou seja, durante todo o desenvolvimento humano o mecanismo de desenvolvimento individual tem seu pilar na sociedade e na cultura.

Outro ponto relevante para o desenvolvimento das funções psicológicas superiores é a aprendizagem, que é um processo que antecede o desenvolvimento, ampliando-o e possibilitando a sua ocorrência.

No tocante ao desenvolvimento cognitivo, considera-se a aquisição da linguagem o momento mais importante, constituindo a mesma o sistema de mediação simbólica que funciona como instrumento de comunicação, planejamento e auto-regulação.

A mediação para esta teoria tem especial relevância, já que é por ela que o indivíduo se relaciona com o ambiente, sendo a linguagem o principal mediador na formação e desenvolvimento das funções psicológicas superiores.

[...] Vygotsky diferencia as funções mentais elementares (geneticamente herdadas) das funções mentais superiores, desenvolvidas através da interação social. Para Vygotsky, a aprendizagem é resultado da interação social. Essa premissa é o ponto central de sua proposta, que defende que as funções e habilidades psicológicas ocorrem prioritariamente em nível social para depois ocorrerem em nível individual. As funções psicológicas também denominadas de Processos Psicológicos Superiores – PPS são processos complexos, típicos dos seres humanos e que envolvem o controle consciente do comportamento, a ação intencional do indivíduo. Para que esses PPS se constituam, são essenciais os elementos de mediação simbólica (instrumentos e signos) e o meio social. Os

pensamentos “superiores” são assim chamados por estarem relacionados a pensamentos abstratos, isto é, não estão restritos às ações reflexas, às reações automatizadas ou às associações. Como exemplos de pensamentos superiores podem ser citados a ação conscientemente controlada, a atenção voluntária, a memorização ativa e o comportamento intencional. A aprendizagem como um processo mental superior é resultado da dinâmica – gênese - de interação dos homens entre si e com o meio ambiente. Esse conceito tem no grupo de Vygotsky seu principal formulador (BOTELHO; VICARI, 2009, p. 8).

Ainda na tentativa de compreender a aprendizagem segundo a abordagem histórico-cultural, necessário se faz o esclarecimento de dois conceitos fundamentais deste fenômeno: zona de desenvolvimento proximal (ZDP) e processo de internalização.

A ZDP não é algo estático. Trata-se de um domínio psicológico em constante transformação. Determinadas funções que o estudante não consegue realizar sozinho hoje, poderão ser realizadas por ele no futuro. A ZDP, do ponto de vista prático, é um modo de avaliar o desempenho de um indivíduo. Essa zona de desenvolvimento está situada entre duas faixas limitrofes: o Nível de Desenvolvimento Real (NDR) e o Nível de Desenvolvimento Potencial (NDP). [...] A ZDP indica a extensão na qual o estudante pode expandir-se. É a amplitude de capacidade entre o nível de capacidade observável (desempenho) e a capacidade latente do estudante. O nível de desenvolvimento real diz respeito às habilidades que o estudante possui e às tarefas que ele é capaz de realizar. (...) O nível de desenvolvimento potencial refere-se à capacidade e desempenhar tarefas com a ajuda de outros (BOTELHO; VICARI, 2009, p. 9).

Assim, a Zona de Desenvolvimento Proximal é interpretada como a faixa de desenvolvimento potencial que cada pessoa tem para aprender durante todo o desenvolvimento humano em seus diversos contextos e ambientes.

O processo de internalização, por sua vez, ocorre quando atividades externas se transformam e se reorganizam em processos internos.

Durante o processo de internalização, o sujeito é capaz de fazer relações mentais na ausência da própria coisa. Para essa representação, ele necessita da utilização dos signos internos para representar objetos, eventos e situações (daí a influência desses elementos no processo de internalização). É importante salientar que esse processo não é algo passivo, incorporado ou de mera transcendência do externo para o interno. As influências sociais são fundamentais para o estudante, porém, há um momento de reorganização interna por parte do indivíduo, capaz de internalizar o que viu ou aprendeu, transformando-o em sua propriedade. Trata-se de um processo de transformação, de reorganização, ou melhor, de síntese, em que algo novo é construído, diferente do que havia originariamente. Esse processo se dá de “fora para dentro”, isto é, inicia-se através de ações externas, interpretadas pelas pessoas ao redor. A partir dessa interpretação é que o indivíduo atribui significado às suas próprias ações e desenvolve processos psicológicos internos (de onde se origina o termo internalização). Essa reorganização do plano externo, favorecida pela interação social, possibilita o desenvolvimento de um plano interno de consciência de natureza social (BOTELHO; VICARI, 2009, p. 9).

Portanto, compreender as dinâmicas dos processos de aprendizagem nos diversos contextos de trabalho nos remete à compreensão dos seus componentes: indivíduos, ambiente ou contexto e mediação.

RELACIONAMENTO E DOCÊNCIA NO ENSINO SUPERIOR

A fim de introduzir esta reflexão, convém destacar que as Instituições de Ensino de forma geral se caracterizam como locais privilegiados de interação entre indivíduos, no quais se objetiva otimizar processos de aprendizagem formal. Portanto, vale ressaltar que a aprendizagem pode ser considerada um processo mútuo, em que o aprendiz se utiliza de diversas formas para aprender e ao fazê-lo tem seu olhar sobre a realidade e comportamento modificado (ALEXANDRE, 2010).

Para Oliveira (2004) Vygotsky em sua obra enfatiza os processos de aprendizagem como intrínsecos ao desenvolvimento humano, sendo este último despertado via aprendizagens realizadas nos contatos sócio- culturais entre os seres.

Ao se falar de clima emocional e processos interativos na docência do ensino superior¹, há que se considerar que estes três aspectos se encontram interligados. Isso se dá devido ao fato de que, via de regra, o processo de ensino e aprendizagem ocorre em um determinado espaço (virtual ou físico). Porém, ainda que se dê em salas de aula, laboratórios ou demais locais, obrigatoriamente reúne indivíduos, implicando assim na interação entre os mesmos.

A este respeito, Amaral; Jardimino; Lima (2010) consideram que a sala de aula, apesar dos avanços tecnológicos, ainda é um local privilegiado para que a aprendizagem aconteça mesmo em universidades. Essa seria resultante da relação entre os atores presentes neste espaço que definem como “mágico”, viabilizador da transmissão e recreação do conhecimento científico.

Tal processo, por sua vez, se faz sob um determinado clima emocional preponderante, por vezes fruto desta mesma interação e que pode influir (tanto positivamente quanto negativamente) no objetivo almejado: o ensino e a aprendizagem.

Conforme os autores acima citados, vários fatores podem influenciar positivamente, dentre eles:

[...] o desenvolvimento de um novo padrão de relacionamento interpessoal, que os leva a refletirem a respeito de sua própria identidade, de sua autoestima, da sua relação com a família, a necessidade de refletirem a respeito de suas vocações e as exigências que carregam em relação ao futuro profissional que os aguarda. Enfim, a vida universitária representa para os alunos o descortinar de uma nova visão de mundo (AMARAL; JARDILINO; LIMA, 2010, p. 103- 104).

Nesta perspectiva os vários fatores supracitados teriam um papel estimulante e colaborariam para o desabrochar do aluno e de seu amadurecimento pessoal e profissional. Os relacionamentos interpessoais influiriam a favor de reflexões sobre identidade, autoestima e outros aspectos ligados a tal amadurecimento.

No tocante às relações interpessoais entre professores e alunos, pesquisas revelam ficar evidente que estudantes apreciam mais as disciplinas ministradas por professores com os quais se relacionam melhor, sendo que a conduta desses profissionais influencia a motivação, a participação e a dedicação aos estudos. “Motivar um estudante, então, não é uma questão de técnica, mas depende da relação que se estabelece com esse sujeito” (RIBEIRO, 2010).

Para Masetto (2003), o verdadeiro profissional da educação, seja ele do ensino da educação básica ou da educação superior, estará comprometido com a formação pessoal e profissional dos seus alunos, formando assim cidadãos participativos e comprometidos, reforçando a importância do saber ser adquirido através da participação mútua.

Desta feita, o professor universitário além de se relacionar com discentes deve manter contato com demais professores a fim de poder levar para sala de aula um maior conteúdo sobre o assunto. Portanto, se encontrar e discutir o conteúdo de forma geral é necessário para que não haja repetições e se alcance um objetivo comum, que é o de facilitar e promover o aprendizado.

É importante que o aluno “aprenda” a aprender com seus próprios colegas, cabendo ao professor auxiliar neste processo, estando ele próprio partilhando de tal forma com seus colegas, conforme visto acima.

Outro aspecto relevante segundo o autor é a participação de todos participantes do cenário universitário no desenvolvimento do Plano Político e Pedagógico. Este é um adendo do Plano de Desenvolvimento Institucional e em relação ao mesmo considera-se que:

O projeto pedagógico se apresenta como um todo orgânico e articulado. Essa característica é fundamental. Articulam-se organicamente professores, disciplinas, alunos, horários de disciplinas e de atividades, uso dos espaços e dos recursos existentes na Instituição, políticas de ensino, de formação continuada de professores, técnicos e funcionários, promoção na carreira, política de titulação, atividades de interação com a sociedade, política de informática e assim por diante. Articulação orgânica de acordo com os objetivos e as metas que estiverem sido estabelecidos (MASETTO, 2003, p. 61).

¹ Ensina Cunha (2010), que a docência, independente do nível de ensino em que ela aconteça, é uma ação humana. Reconhecer a dimensão humana da docência é admitir, assumir que ela se constitui histórica e socialmente e, por conseguinte, é parte integrante da identidade profissional do professor. A docência na educação superior é uma atividade que “exige tanto uma preparação cuidadosa como singulares condições de exercício, o que pode distingui-la de outras profissões [...] o exercício da docência exige múltiplos saberes que precisam ser apropriados e compreendidos em suas relações. A ciência pedagógica situa-se nesse contexto e só com essa perspectiva contribui para a formação dos professores” (CUNHA, 2010, p.25-34).

Dessa forma, observa-se ser característica do projeto pedagógico envolver uma interação profunda entre os mais diversos profissionais e os mais diferentes setores de uma instituição. O mesmo extrapola e exige participação de todos trazendo suas expectativas e problemas, situações do dia-a-dia. Compreende um processo dinâmico de ação e reflexão dos diversos membros sobre o que ocorre realmente e o que é desejado que viesse a ocorrer. Isso reduz a distância entre valores, discursos e ações, aproximando os setores envolvidos no processo da formação profissional. “A discussão é a estratégia por excelência para veicular as críticas e proposições de professores, alunos, funcionários e profissionais da área que vivenciam os problemas do dia-a-dia” (MASETTO, 2003, p.61).

Por fim, o autor defende que ao professor é necessário que se sinta responsável pela formação profissional e não mero ministrador de uma disciplina. Para tal necessita conhecer o perfil do profissional que a instituição em que trabalha defende e interessar-se por manter encontros com colegas para compartilhar ideias, bem como estratégias para cumpri-las. Desenvolver meios de contribuir e planejar sua disciplina de forma integrada com as demais seria a chave desta proposta.

Retomando Ribeiro (2010), a autora considera que, na atualidade, o papel do professor ampliou-se, se tornando mais complexo, deixando de ser ele apenas o repassador de informações e conhecimentos e integrando a parceria do estudante na construção dos conhecimentos. Isto implica novos saberes que possibilitem aos estudantes engendrar no processo de aprendizagem das disciplinas os aspectos cognitivo e afetivo e a formação de atitudes.

Apesar desta necessidade, possibilitar que esta integração afetiva ocorra ainda é um desafio a ser colocado em prática.

Ribeiro (2010) atenta ao fato de que:

[...] uma das consequências que decorrem dessa situação é a revisão, em numerosos países, dos programas de formação dos professores, que passam de um modelo centrado sobre os objetivos ligados aos conteúdos disciplinares a um modelo cujo eixo é o desenvolvimento das competências profissionais. Segundo muitos autores, a necessidade de desenvolver competências profissionais leva a considerar também a dimensão afetiva na formação dos professores, isto é, as competências relacionais (RIBEIRO, 2010, s/p).

Portanto, todo processo de aprendizagem contempla tanto relações interpessoais quanto o clima emocional e afetivo que as envolvem. Em uma visão ampla é possível afirmar que a aprendizagem se inicia em tal processo, nas relações estabelecidas que viabilizem a construção do conhecimento, relações estas que inclusive englobem a participação dos diversos participantes da instituição de ensino no diálogo para construção efetiva de propostas curriculares.

Conforme destacado no início deste trabalho, o movimento de aprendizagem (destacando aqui o presente no ensino superior) deve ocorrer em um clima emocional favorável (BENTES; IAHN; MAGALHÃES, 2008). Tal clima envolve a afetividade² presente nas relações entre aprendiz, ensinante e colegas de trabalho nas diferentes esferas que compõem a instituição universitária superior.

2 Wallon (1879-1962) ao analisar a afetividade, tomou como base a criança, “e não colocou a inteligência como o principal componente do desenvolvimento, mas defendeu que a vida psíquica é formada por três dimensões - motora, afetiva e cognitiva -, que coexistem e atuam de forma integrada. [...] O mencionado autor defendeu que o processo de evolução depende tanto da capacidade biológica do sujeito quanto do ambiente, que o afeta de alguma forma. Ele nasce com um equipamento orgânico, que lhe dá determinados recursos, mas é o meio que vai permitir que essas potencialidades se desenvolvam. Assim como Piaget, Wallon divide o desenvolvimento em etapas, que para ele são cinco: impulsivo-emocional; sensorio-motor e projetivo; personalismo; categorial; e puberdade e adolescência. Ao longo desse processo, a afetividade e a inteligência se alternam. No primeiro ano de vida, a função que predomina é a afetividade. O bebê a usa para se expressar e interagir com as pessoas, que reagem a essas manifestações e intermediam a relação dele com o ambiente. Depois, na etapa sensorio-motora e projetiva, a inteligência prepondera. É o momento em que a criança começa a andar, falar e manipular objetos e está voltada para o exterior, ou seja, para o conhecimento. Essas mudanças não significam, no entanto, que uma das funções desaparece” (SALLA, 2011). Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/formacao/conceito-afetividade-henri-wallon-645917.shtml>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

RELACIONAMENTO DE UMA EQUIPE DE VENDAS

Anualmente, o Great Place to Work Institute, especialista mundial em pesquisa de ambientes de trabalho, divulga uma lista das 100 melhores empresas para se trabalhar em diversos países. Segundo Levering (2014), co-fundador e ceo global do instituto mencionado, toda empresa pode ser um excelente lugar para trabalhar, independente do porte, da idade ou da cultura nacional (LEVERING, 2014).

Em mais de 25 anos de análise das opiniões de funcionários das mais diversas empresas, constatou-se que a principal característica dos excelentes lugares para se trabalhar é a confiança, construída com base na credibilidade da liderança e no respeito com que os indivíduos são tratados. Adicionalmente, outros dois componentes são essenciais: o grau de orgulho pela função dentro da organização e o nível de camaradagem dentro da equipe. Neste sentido, as relações cotidianas que os funcionários vivenciam são de fato a base para a construção de excelentes ambientes de trabalho, mais do que o salário ou de um extenso pacote de benefícios oferecido pela empresa (LEVERING, 2014).

No entanto, dentro de um mercado cada vez mais competitivo, dinâmico e veloz, muitas empresas privadas e líderes de equipe acabam só enxergando metas e números, esquecendo-se assim do clima emocional e da qualidade das interações entre os indivíduos. Como o departamento de vendas de qualquer organização é o responsável direto pelas receitas, ou o que está mais próximo do dinheiro do negócio, a cobrança sobre esses números, ou melhor, sobre essas pessoas, tende a ser maior.

Esta questão fica bastante evidente quando se analisa a forma de remuneração destes colaboradores. Normalmente, existe uma parcela fixa e outra variável, que será estabelecida com base no atingimento de metas, percentual de vendas acima do histórico do mesmo período do ano passado, número de clientes novos conquistados etc. Obviamente, independente das peculiaridades dos critérios estabelecidos por cada empresa, quanto maior o número de vendas realizadas, maior será o ganho do vendedor.

Desta forma, é fundamental que existam regras claras por parte da empresa e um acompanhamento próximo por parte do líder da equipe para que não exista competição entre os vendedores. Essas regras podem ser territoriais, quando cada membro fica responsável pelas vendas para uma determinada cidade ou região; setoriais, quando cada carteira é formada de acordo com o setor do mercado em que o cliente atua; ou de qualquer outra forma que a empresa julgar pertinente.

No entanto, mesmo com critérios bem estabelecidos, exceções fazem parte de qualquer processo, e um consenso pode não ser alcançado, ainda mais quando a possibilidade de mais vendas significa mais capital no final do mês, mais chances de ganhar prêmios sazonais, mais prestígio junto à diretoria e maiores possibilidades de ascensão na carreira.

Segundo Bauman (2008, p. 13), nesta sociedade de consumo em que vivemos hoje, onde “todos habitam o mesmo espaço social conhecido como mercado”, as pessoas se transformaram em produtos delas mesmas. “São, ao mesmo tempo, os promotores das mercadorias e as mercadorias que promovem. São, simultaneamente, o produto e seus agentes de marketing, os bens e seus vendedores.” Naturalmente, dentro de uma equipe de vendas essa associação se torna ainda mais evidente.

O desafio talvez esteja no fato de conseguir estimular uma competição até certo ponto saudável, a fim de que metas sejam atingidas sem que se comprometa a qualidade do clima em que as mesmas são desenvolvidas, ou seja, o ambiente laboral, visto que a sabedoria organizacional mostra que a harmonia do conjunto é um fator essencial para o sucesso.

O tipo de elemento mais importante na inteligência de grupo, revela-se, não é o QI médio no sentido acadêmico, mas sim a inteligência emocional. A chave para um alto QI de grupo é a harmonia existente entre os membros que o compõem. É essa capacidade de harmonizar que, mantida a igualdade de condições em tudo mais, tornará um grupo especialmente talentoso, produtivo e bem-sucedido, e fará outro – com membros cujo talento e habilidade são iguais em outros aspectos – se sair mal (GOLEMAN, 2001, p. 174).

Vale ressaltar que, mesmo havendo conflitos entre os membros do time de vendas, eles desaparecem quando algum problema surge com outra equipe. Em outras palavras, mesmo com muitas questões mal resolvidas internamente, a união é sólida quando é preciso posicionar-se diante de outro departamento, que, em várias ocasiões, é o departamento de marketing.

É preciso ficar claro na empresa que o marketing é responsável pela criatividade e pelas estratégias apropriadas para chegar ao cliente, enquanto a execução fica com o pessoal de vendas.

Devido à intrínseca relação entre estes dois departamentos dentro da área comercial das empresas, os problemas se tornam inevitáveis. Exemplificando, por estar mais próxima dos clientes e suas necessidades, a equipe de vendas muitas vezes considera as estratégias criadas pelo departamento de marketing inapropriadas, ou então se incomoda sobremaneira com a invasão do seu espaço de execução.

Outro fator que coopera para o relacionamento complexo e conflituoso dos vendedores é o pouco tempo de convívio entre eles. Como cada um tem as suas metas e passa a maior parte do dia atendendo os clientes da empresa, as reuniões sazonais normalmente são o único momento de interação, e elas não favorecem o surgimento de laços de afeto, fundamentais para a harmonia da equipe. Segundo Diniz; Koller (2010, p. 74), baseando-se na obra de Bronfenbrenner (2001; 2005), “o desenvolvimento afetivo necessita ser estabelecido ao longo do tempo e é através da sua presença que o ser humano terá capacidade para se adaptar às exigências, dificuldades e transformações do seu meio”.

Portanto, a presença de afeto e confiança entre os vendedores certamente tornará o caminho mais saudável e promissor, mesmo em momentos turbulentos da economia. Ambientes de trabalho que demonstram flexibilidade para vencer as dificuldades estimulam os funcionários a contribuir para a superação das dificuldades e para liderar os avanços necessários (LEVERING, 2014).

RELACIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em função das contrarreformas implementadas no Brasil nas últimas décadas, envolvendo políticas de austeridade, desregulação, privatização e enxugamento do setor estatal em geral, os governos estão sofrendo crescentes pressões no sentido de adequar suas instituições e modos de agir a este novo contexto de um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e interdependente. Governos tradicionalmente voltados para solucionar problemas intra-urbanos, sobretudo através do planejamento urbano e das diferentes políticas públicas, veem-se confrontados com a necessidade de contemplar nas suas estratégias os riscos e oportunidades auferidas por este ambiente externo em acelerada transformação. Nesse ponto, indispensável é a análise do clima emocional e processos interativos dentro da Administração Pública.

O papel do Estado é de prestar serviços, priorizando, definindo e implementando políticas para atingir a grande massa da população em suas diferentes necessidades e atributos. Propõe-se, assim, a garantir uma vida digna, provendo e estimulando benfeitorias e geração de riquezas, ampliando e dispondo recursos para a execução de ações que favoreçam, se não a todos, pelo menos à maioria da população. Nessa esteira, o Estado, em suas instâncias e esferas de atuação, deve perquirir o bem estar, a facilitação à vida e a garantia do exercício da liberdade, bem como a promoção da igualdade e da justiça (GOMES, 2008).

Há toda uma estrutura montada e formada para sustentar o Estado e dar viabilidade de execução à suas políticas e finalidades. Além de todo aparato legal, técnico, estrutural, de logística, mobiliário, espaço físico, equipamentos e outros, ele, é claro, é movimentado pelas pessoas, que dão sustentação e “vida” ao sistema. Essas pessoas ocupam postos pré-definidos para executarem seus ofícios. Há postos que são ocupados por pessoas eleitas, há outros ocupados por indicações, a princípio essas indicações são feitas por ocupantes de postos eleitos que buscam parceiros de confiança política, e que teriam como finalidade estender as diretrizes políticas daquele governo, partido ou político eleito às esferas específicas que atuam junto aos cidadãos, e por fim há também os cargos preenchidos pelos chamados funcionários públicos ou servidores públicos nomeados através de concursos públicos. Há divergências na forma de nomear os funcionários, porém durante o exercício de suas funções, independente da forma como adentraram em seus postos, são chamados de agentes públicos. Sob este enfoque o Estado é um empregador. Os funcionários públicos são os trabalhadores (GOMES, 2008, s/p).

Assim, os processos interativos dentro da Administração Pública envolvem as relações estabelecidas entre servidores públicos e entre estes e os particulares, sendo que suas funções são focadas ao bem do serviço público, garantindo a manutenção do Estado e viabilizando as ações e a implementação das políticas de gestão do governo.

Nesse sentido, dois aspectos merecem destaque no estudo dos processos interativos e do clima emocional: as circunstâncias sociais atuais e o projeto histórico implícito no desenvolvimento de nossa civilização (GOMES, 2008).

Gomes (2008) aponta

[...] que é a cultura o meio para a individuação, *tendo* um projeto coletivo que permita a diferenciação, socializando para diferenciar. [...] a formação deve se destinar à diferenciação do indivíduo em relação ao seu meio, com o qual se vê confundido por ocasião de seu nascimento. [...] a subjetividade se desenvolve pela interiorização da cultura, que permite expressar os anseios individuais e criticar a própria cultura que permitiu a sua formação. Ao mesmo tempo é uma cultura que se proporia a estabelecer regras de relacionamento e que protegeria o homem do que o ameaça. Percebe-se com isso o quanto só é possível a formação da individualidade numa sociedade que permita separar-se dela para conseguir um olhar desvinculado e com isso diferenciar-se. A sociedade que não permite isso acaba por exigir muito dos sujeitos e não cumpre o que se propõe. Assim o estudo que pretenda conhecer o indivíduo para analisar a subjetividade deve ser, portanto, o que leva a procurar no indivíduo as marcas da sociedade. O Estado como empregador é uma instituição de trabalho, nela estão os indivíduos que são formados e formam o contexto, tanto neles como na instituição estão presentes as marcas da sociedade. A instituição é uma das instâncias intermediárias que insere o indivíduo na sociedade, estabelecendo relações que estão subordinadas à dinâmica social (GOMES, 2008, s/p).

Como acima mencionado, o contexto influencia diretamente a atuação das pessoas no ambiente de trabalho. Assim, há inúmeras críticas em relação ao Estado, às repartições públicas, às estâncias políticas e ao próprio servidor público. Todavia, as instituições, o servidor público, são produtos da realidade. Numa sociedade no qual o seu funcionamento cria e mantém a desigualdade, a liberdade não é possível, pois há uma racionalidade que estrutura e mantém o funcionamento e condições objetivas que levam à regressão e não formação do sujeito e da consciência, por isso não é possível discutir a instituição ou o servidor público como objetos isolados.

Em geral as pessoas que prestaram concursos públicos parecem que estariam mais próximas dessa identificação com o trabalho, pois escolheram e foram escolhidos para estar realizando tal função, mas não percebemos em grande parte dos funcionários esta satisfação. [...] o trabalho dentro do serviço público é Taylorizado, ou seja, além de ser fragmentado há uma cisão entre o planejamento e a execução implicando num grande isolamento entre as atividades realizadas pelos funcionários e áreas, o que os distanciam da finalidade do trabalho realizado. Essa separação leva [...] o funcionário a inventar uma forma de atuação, ele passa a fazer uma determinada “política” deixando sua “marca” através de uma forma de atuação do “não fazer”, que é a forma que está mais próxima do seu alcance, e o “não fazer”, implicaria em muito mais trabalho para tornar-se visto, do que o simples fazer, pois exige muito mais do que seguir anonimamente o “fazer” conforme prescrito na racionalidade do protocolo. De certa forma os apontamentos de Codo sobre a postura burocratizada do não trabalho dos servidores vão ao encontro ao que diz Costa (1991), onde afirma que há um vínculo subjetivo dos funcionários com a instituição burocrática estabelecendo um laço social perverso, pois eles buscariam o prazer da máquina, da engrenagem, encobrindo a aparente apatia e a impossibilidade de ter prazer no trabalho. Essa forma de agir seria uma estratégia de sobrevivência abandonando o funcionário à sua suposta individualidade e possíveis desejos, obedecendo aos “desejos” da máquina. Os funcionários acabam sendo construídos pelo sistema e sendo construtores e mantenedores do mesmo (GOMES, 2008, s/p).

Por isso, a forma do funcionamento social e a forma de pensar vigente levam à redução dos sentidos, um empobrecimento do pensamento e da experiência tanto das chefias quanto os subordinados que estão sujeitos ao mesmo ordenamento.

O servidor público, em busca da estabilidade de emprego, numa conjuntura ameaçadora e de pouca empregabilidade, acaba sendo construtor do cotidiano, no entanto sofre de diversas formas, uma vez que na sua grande maioria, possui pouca capacitação, baixo investimento em condições de trabalho, apego ao posto e maquinários e não ao trabalho, pouca perspectiva de evolução e desenvolvimento, salários que não premiam o desempenho, mas, em geral, o tempo que permanece na repartição, independente da atuação. Outrossim, tem sua formação atrofiada por não se identificar com o seu trabalho, não existindo possibilidade de se resignificar no que realiza, sendo um trabalho esvaziado de sentido. Esses sintomas e ações vão corroborando para a manutenção de um Estado sem sujeitos para uma sociedade sem cidadãos (GOMES, 2008).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo apresentando diferentes capacidades biológicas e psíquicas nas diversas etapas da vida, desde o momento do nascimento até os últimos minutos de vida o ser humano é capaz de aprender. Cada novo alimento ingerido, cada novo livro aberto, cada pessoa nova conhecida e cada novo caminho incorreto, dentre diversos outros momentos, são estímulos que os sentidos absorvem e permitem ao organismo o processo de aprendizagem.

Se durante toda trajetória escolar o principal objetivo do indivíduo é o aprendizado dos mais diversos conhecimentos, sejam eles gerais ou específicos, durante o exercício profissional outras tarefas cotidianas e repetitivas do trabalho acabam consumindo a maior parte do tempo e até invadindo momentos que deveriam ser destinados para o descanso e para o lazer.

No entanto, é importante salientar que mesmo que não existam algumas horas dedicadas especialmente ao estudo, cada processo interativo com as pessoas e o ambiente de trabalho é uma nova oportunidade de aprendizagem.

Neste sentido, sejam nas universidades ou qualquer instituição de ensino, sejam nas empresas privadas que visam o lucro ou nos mais diversos órgãos da Administração Pública, solidifica-se a importância do clima emocional nos ambientes de trabalho para a promoção de uma excelente qualidade de vida e, conseqüentemente, para o contínuo processo de aprendizagem.

A sensibilidade do empregador às necessidades dos empregados, o relacionamento baseado no respeito, na camaradagem e na confiança entre os líderes e as equipes e também entre os colaboradores, o orgulho por realizar determinada função ou por integrar o time de determinada organização. Todas essas características estão presentes nos excelentes ambientes de trabalho e são fundamentais para uma carreira profissional mais segura e promissora.

Infelizmente, mesmo que muitas empresas já estejam sendo premiadas pela qualidade do clima emocional e dos processos interativos saudáveis entre os seus funcionários, muitas práticas ainda precisam ser revistas e outras até criadas no mercado de trabalho em geral para que problemas laborais como, por exemplo, o stress e a ansiedade, tão presentes e tão prejudiciais à saúde física e mental, sejam eliminados.

REFERÊNCIAS

ACIOLY-RÉGNIER, N. M.; FERREIRA, A. L. **Contribuições de Henri Wallon à relação cognição e afetividade na educação**. Curitiba: Educar, 2010.

ALEXANDRE, S. F. Aprendizagem e suas implicações no processo educativo. In: **Revista Ícone**, São Luiz de Montes Belos/GO, v. 06, 2010, p. 51-60. Disponível em: <<http://www.slmb.ueg.br/iconeletras/volume6.html>>. Acesso em: 17 jun. 2015.

AMARAL, D. J. do; JARDILINO, J. R. L.; LIMA, D. F. A. Interação Professor-Aluno em Sala de Aula no Ensino Superior: o curso de administração de empresas. In: **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, PR, v. 10, n. 29, p. 101-119, jan.- abr. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189114444007>>. Acesso em: 13 out. 2014.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BENTES, R. F.; IAHN, L. F.; MAGALHÃES, L. E. R. **Educação à distância x Educação presencial**: estudo comparativo entre dois cursos preparatórios para concurso. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/55200872051PM.pdf>>. Acesso em 13 out. 2014.

BOTELHO, F. V. U.; VICARI, R. M. A qualidade dos processos interativos como chave para a avaliação da efetividade de cursos a distância. In: **Revista Brasileira de Informática na Educação**, v. 17, n.1, 2009.

CADIMA, J.; CANCELA, J.; LEAL, T. Interações professor-aluno nas salas de aula no 1.º CEB: Indicadores de qualidade. In: **Revista Portuguesa de Educação**, Braga/Portugal, 2011, v. 24, p. 7-34.

CUNHA, M. I. **Trajетória e Lugares de Formação da Docência Universitária**: da perspectiva individual ao espaço institucional. Araraquara/SP: Junqueira & Marins, 2010.

DINIZ, E.; KOLLER, S. H. **O feto como um processo de desenvolvimento ecológico**. Curitiba: Educar, 2010.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOMES, N. F. A subjetividade do servidor público na relação com o Estado e a sociedade. In: **Revista Electrónica Internacional de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología**, 2008, n. 15, s/p. Disponível em: <<http://psicolatina.org/15/subjetividade.html>>. Acesso em: 14 out. 2014.

LEVERING, R. **Por que fazemos o que fazemos**. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/sobre-nos/por-que-fazemos-o-que-fazemos>>. Acesso em: 11 out. 2014.

MASETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2003.

OLIVEIRA, M. K. **Vygostky, aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico**. 4ª ed.; São Paulo: Scipione, 2004.

RIBEIRO, M. L. A afetividade na relação educativa. In: **Estudos de Psicologia**, Campinas/SP, v. 27, n. 3, jul./set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2010000300012&lang=pt>. Acesso em: 13 out. 2014.

SALLA, F. **O conceito de afetividade de Henri Wallon**. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/formacao/conceito-afetividade-henri-wallon-645917.shtml>>. Acesso em: 19 jun. 2015.