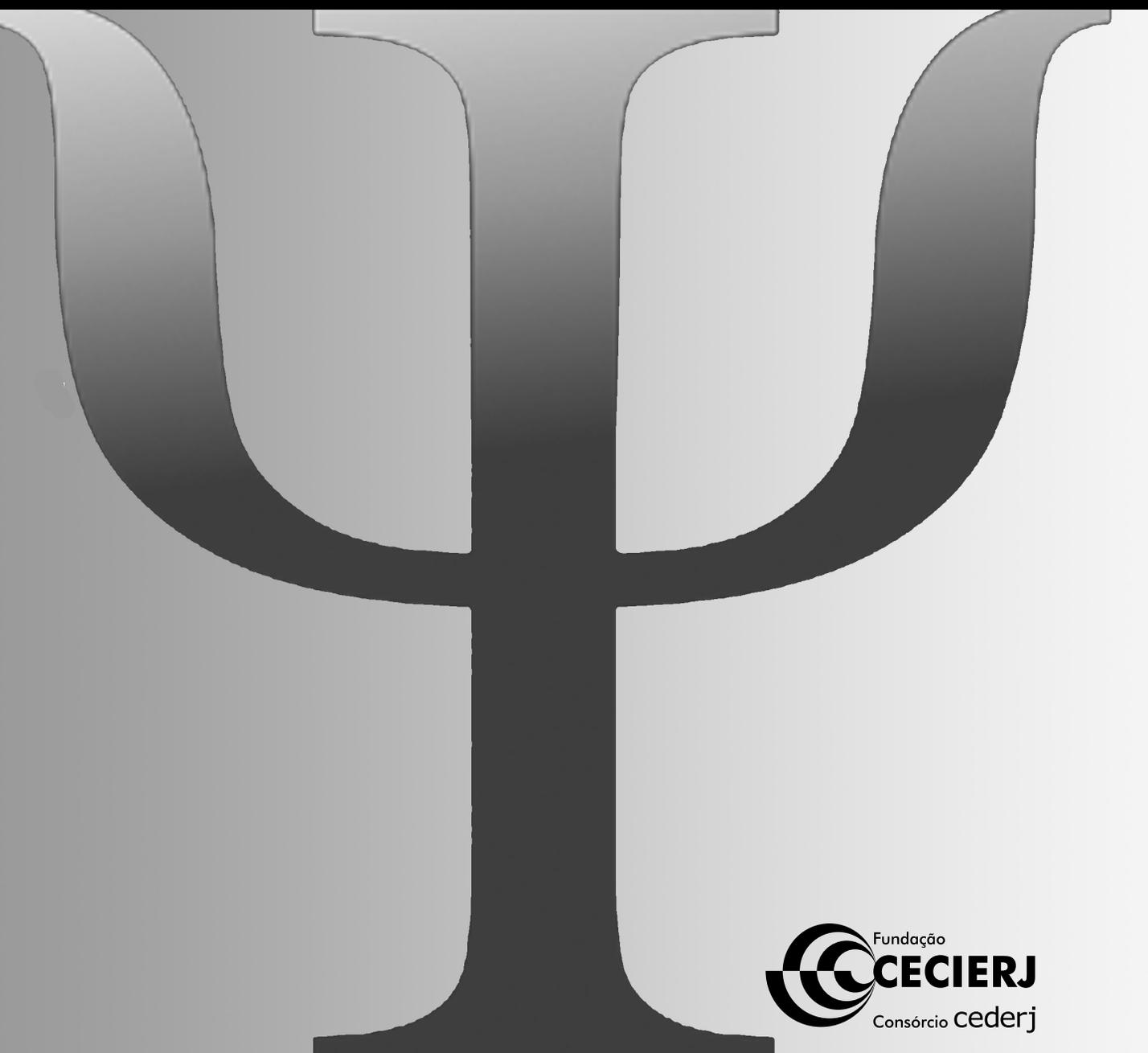


Denise de Camargo

Volume 1

Psicologia Organizacional



Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP
Bacharelado em Administração Pública

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Denise de Camargo



© 2009. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

C172p

Camargo, Denise de

Psicologia organizacional / Denise de Camargo. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

126p. : il.

Inclui bibliografia

Bacharelado em Administração Pública

ISBN: 978-85-61608-76-7

1. Psicologia organizacional - Estudo e ensino. 2. Administração de empresas. 3. Liderança. 4. Educação a distância. I. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). II. Universidade Aberta do Brasil. III. Título.

CDU: 65

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

PRESIDENTE DA CAPES

Jorge Almeida Guimarães

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Álvaro Toubes Prata

VICE-REITOR

Carlos Alberto Justo da Silva

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DIRETOR

Ricardo José de Araújo Oliveira

VICE-DIRETOR

Alexandre Marino Costa

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

João Nilo Linhares

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

Gilberto de Oliveira Moritz

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Carlos Eduardo Bielschowsky

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Celso José da Costa

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

Nara Maria Pimentel

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

Grace Tavares Vieira

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

Francisco das Chagas Miranda Silva

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

Adi Balbinot Junior

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP

Alexandre Marino Costa
Claudinê Jordão de Carvalho
Eliane Moreira Sá de Souza
Marcos Tanure Sanabio
Maria Aparecida da Silva
Marina Isabel de Almeida
Oreste Preti
Teresa Cristina Janes Carneiro

METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Universidade Federal de Mato Grosso

COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED

André Valente de Barros Barreto
Soraya Matos de Vasconcelos
Tatiane Michelin
Tatiane Pacanaro Trinca

AUTORA DO CONTEÚDO

Denise de Camargo

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC

Coordenador do Projeto
Alexandre Marino Costa

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos
Denise Aparecida Bunn

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos
Flavia Maria de Oliveira

Designer Instrucional
Denise Aparecida Bunn
Andreza Regina Lopes da Silva

Supervisora Administrativa
Erika Alessandra Salmeron Silva

Capa
Alexandre Noronha

Ilustração
Igor Baranenko

Projeto Gráfico e Finalização
Annye Cristiny Tessaro

Editoração
Rita Castelan

Revisão Textual
Sergio Meira

PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do país são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado Brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação está enfrentando o primeiro desafio através do Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de ensino fundamental e médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse Programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do país, através dos Polos da UAB.

O PNAP é um Programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal Programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), do Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de ensino superior, vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico dos cursos. Em segundo lugar, esse Projeto será aplicado por todas as instituições e pretende manter um padrão de qualidade em todo o país, mas abrindo

margem para que cada Instituição, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das instituições um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da administração pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das instituições para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do ensino superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira, compromisso deste governo.

Celso José da Costa
Diretor de Educação a Distância
Coordenador Nacional da UAB
CAPES-MEC

SUMÁRIO

Apresentação..... 9

Unidade 1 – Introdução ao estudo da Psicologia Organizacional

Introdução ao estudo da Psicologia Organizacional..... 15

 O campo de ação da Psicologia Organizacional..... 16

 Origem da Psicologia Organizacional..... 23

 A Psicologia Organizacional no Brasil..... 33

Unidade 2 – O indivíduo na organização

O indivíduo na organização..... 43

 Motivação..... 44

 Percepção..... 62

 Aprendizagem..... 73

Unidade 3 – O grupo na organização

Liderança.....	93
Características do líder.....	94
Teorias de liderança.....	99
Processo de socialização.....	105
Considerações finais.....	121
Referências.....	123
Minicurriculo.....	126

APRESENTAÇÃO

Prezado aluno!

Você está iniciando a disciplina *Psicologia Organizacional* que integra o curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), e tem como objetivo lhe:

- ▶ apresentar o campo de ação da Psicologia Organizacional;
- ▶ explicar as contribuições da Psicologia ao estudo das pessoas no contexto das organizações;
- ▶ enumerar os principais conceitos e teorias que compõem a disciplina;
- ▶ apontar a aplicabilidade dos conceitos por meio dos exemplos apresentados; e
- ▶ demonstrar os conhecimentos da Psicologia Organizacional em sua vida pessoal e profissional.

O termo mudança vem sendo utilizado com frequência no campo da Administração. Nos últimos anos, tem sido essa a palavra de ordem. As transformações ocorrem em todos os setores. A tecnologia, o cenário econômico e político, as concorrências e as tendências do mercado são exemplos de forças que atuam promovendo mudanças. Hoje em dia as organizações enfrentam um ambiente dinâmico e precisam acompanhar esse novo cenário.

Não seria exagero afirmar que a mobilização das pessoas é fundamental para promover mudança. “Nada acontece sem as pessoas”, é o que hoje se fala diariamente nas organizações. Até porque as organizações, embora tenham propriedades físicas, como

edifícios, escritórios e equipamento, são agregados de pessoas que trabalham (ROBBINS, 1999). As ações organizacionais são ações de indivíduos combinados, e podem ser dinâmicas e promotoras de mudanças ou repetitivas e meras mantenedoras da situação atual.

Quando pedimos aos administradores que descrevam as dificuldades enfrentadas no desempenho do seu trabalho, fica ainda mais evidente a importância das pessoas nas organizações. A primeira coisa que nos chama a atenção é que as respostas envolvem sempre pessoas. Eles relatam, por exemplo, entre outras dificuldades, os problemas que enfrentam na interação com as pessoas. Falam da falta de motivação dos trabalhadores, dos conflitos entre eles quando trabalham em equipe e das dificuldades de comunicação, principalmente quando é necessário fazer mudanças no trabalho.

Por outro lado, quando pedimos aos trabalhadores que também descrevam os problemas que enfrentam no desenvolvimento do seu trabalho, as respostas também incluem questões de interação pessoal e satisfação no trabalho. Eles falam da falta de autonomia para tomar decisões, da falta de reconhecimento do seu trabalho e muitas vezes se queixam do comportamento autoritário dos gestores. Tanto os administradores como os trabalhadores falam, cada um do seu lugar, da importância das relações entre pessoas para bom desempenho da organização.

Esta disciplina, *Psicologia Organizacional*, tratará de temas que ajudarão você a compreender melhor as relações entre as pessoas no contexto das organizações. Em um cenário de tantas mudanças no mundo do trabalho, os administradores passam cada vez mais a admitir a importância das pessoas no sucesso de qualquer empreendimento buscando responder questões do tipo:

- ▶ Como conciliar os objetivos da organização com o desenvolvimento humano dos trabalhadores?
- ▶ Como alcançar meus objetivos e, ao mesmo tempo, ser útil à organização em que trabalho?

Nesse sentido, organizamos seu percurso na disciplina em três Unidades, tratando de temas atuais.

Unidade 1 – Introdução ao estudo da Psicologia Organizacional. Nesta Unidade você é convidado a conhecer o campo de ação da disciplina, onde e como surgiu e para onde ela caminha. A intenção é que você forme uma visão global e, ao mesmo tempo, identifique os momentos importantes na construção da Psicologia Organizacional.

Unidade 2 – O indivíduo na organização. Aqui você terá acesso à alguns conceitos da Psicologia tais como: motivação, percepção e aprendizagem. Conceitos esses que contribuem para melhorar a compreensão do comportamento das pessoas no contexto das organizações.

Unidade 3 – O grupo na organização. Neste momento iremos apresentar as principais teorias sobre liderança, o conceito de socialização e estudos que ajudam na compreensão das relações entre as pessoas nos grupos.

Agora que você já tem mais claro o que iremos tratar nesta disciplina, *Psicologia Organizacional*, e sua importância na sua formação acadêmica e profissional, mãos à obra e bons estudos!

Professora Denise de Camargo

UNIDADE 1

INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Identificar o campo de ação da Psicologia Organizacional;
- ▶ Situar o surgimento da Psicologia Organizacional e para onde ela caminha;
- ▶ Tomar conhecimento da aplicabilidade dos conceitos por meio dos exemplos apresentados; e
- ▶ Conhecer a história da Psicologia Organizacional no Brasil e suas práticas.

INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Caro estudante!

Vamos a partir de agora identificar o campo de ação da Psicologia Organizacional, situar o seu surgimento, tomar conhecimento da aplicabilidade dos conceitos por meio dos exemplos apresentados, além de conhecer a história da Psicologia Organizacional no Brasil e suas práticas. Bons Estudos!

Allan Cohen e Stephen Fink, em seu livro *Comportamento Organizacional*, afirmaram que:

Estamos no meio a uma revolução gerencial e organizacional. As velhas regras quanto ao tratamento a ser dado às pessoas, à organização do trabalho e às formas de liderar estão desmontando (COHEN; FINIK, 2003, p. V).

A nova realidade de mudança exige dos administradores que se interessem pela ciência que estuda o comportamento e a subjetividade. Estamos precisando buscar novas formas de fazer as coisas funcionarem melhor, mais rápido, porém, sem perder a finalidade maior da Psicologia, que é criar condições para o desenvolvimento humano.

As organizações precisam acelerar os ajustes para a nova tecnologia, a nova concorrência, as novas regulamentações e reivindicações trabalhistas e tantas outras mudanças do cenário público e privado. Os gerentes precisam trabalhar de modo rápido e inteligente e também distanciar-se do ritmo acelerado adotando postura reflexiva para análise constante do cenário do mercado local e global.

Todos esses ajustes passam pelas pessoas. O homem e suas competências, suas habilidades, suas resistências à mudança, seus processos de adaptação, suas estratégias de aprendizagem, seus pensamentos, suas tensões, suas emoções etc. Por todos esses fatores é uma época muito propícia para estudar Psicologia Organizacional.

Assim, vamos começar a apresentar o campo de ação da Psicologia Organizacional e exemplos de sua aplicação. Depois passaremos a recuperar os momentos históricos importantes que marcaram a construção da disciplina como um campo de pesquisa e aplicação.

O CAMPO DE AÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional tem três grandes áreas de preocupações: o trabalho, a organização e a gestão de pessoas.

- ▶ **Trabalho:** este é o foco principal de preocupação da Psicologia Organizacional. O trabalho como meio para a realização das pessoas e como meio para a produção. Pelo trabalho o homem produz objetos e serviços ao mesmo tempo em que realiza trocas sociais. O trabalho também está presente em todos os momentos da vida dos indivíduos. Quando analisamos

os ciclos de vida de indivíduos, em nossa sociedade ocidental, verificamos que sua vida educacional é, de alguma forma, uma preparação para se inserir no mundo do trabalho. Depois as pessoas passam a maior parte da vida trabalhando para se desligarem só na aposentadoria. Assim, o trabalho cumpre muitas funções na vida das pessoas. Ele é meio de sobrevivência, meio de realização pessoal, meio de adoecimento, de construção de identidade, enfim, um meio de socialização.

E para você, o que é o trabalho? É motivo de realização?

O trabalho é algo que você não realiza isoladamente. Por isso as pessoas em geral trabalham dentro de organizações. Portanto, a outra área de preocupação do campo de estudo dessa disciplina é a organização.

- **Organização:** Como é essa organização, como ela se estrutura para dar conta de sua missão? Qual modelo de gestão de pessoas utiliza? Qual a cultura da organização? São algumas das perguntas feitas pelos profissionais da área. Isto porque o comportamento das pessoas depende, entre outros fatores, dos padrões culturais do meio onde vivem. Assim, para auxiliar na criação de novos modos de relacionamento no trabalho, o administrador precisa ampliar seus conhecimentos sobre o comportamento e a subjetividade em contextos de trabalho.

Você pode estar se perguntando por quê?

Pelo simples fato de que o administrador necessita saber lidar com pessoas, pois as organizações – como

já afirmamos – embora tenham propriedades físicas como edifícios, escritórios e equipamento, são agregados de pessoas que trabalham (ROBBINS, 1999).

- ▶ **Gestão de pessoas:** esta área da Psicologia Organizacional preocupa-se com a maneira pela qual uma organização se constitui para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. É o que hoje se chama de gestão de pessoas, ou seja, as estratégias, as políticas e as práticas ou os processos de como lidar com as pessoas.

Assim, podemos afirmar que o objetivo da ação da Psicologia Organizacional implica em oferecer contribuições ao administrador para que possa promover e assegurar um ambiente saudável e produtivo que contemple as necessidades tanto do trabalhador quanto da organização.

Mas, concretamente, como você acredita que essas preocupações podem se materializar?

Vamos ver melhor através de alguns exemplos de aplicação da Psicologia nas organizações:

- ▶ nos processos de treinamento;
- ▶ na eficácia de liderança e tomada de decisão;
- ▶ na avaliação de desempenho;
- ▶ no planejamento do trabalho;
- ▶ nos programas de motivação, aprendizagem e satisfação no trabalho;
- ▶ no desenvolvimento do trabalho em grupo;
- ▶ nos programas de mudança comportamental;

- ▶ na administração das situações de estresse profissional e outras situações de impacto na saúde dos trabalhadores;
- ▶ na melhoria do processo de comunicação; e
- ▶ nas pesquisas de cultura e ambiente organizacional.

Para você compreender melhor a aplicação dos conhecimentos da Psicologia nas organizações, vamos apresentar o objetivo e o que pode ser realizado em alguns dos exemplos listados anteriormente. Pronto? Podemos começar?

- ▶ **Processos de treinamento:** conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas **habilidades*** e **conhecimentos***. Essa atividade tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano para melhorar os resultados e o clima organizacional. Exemplos de processos de treinamento são: palestras, seminários, cursos, estágios, programas de atividades monitoradas, dinâmicas de grupo.
- ▶ **Eficácia de liderança e tomada de decisão:** a tomada de decisão são as ações do dia a dia que deem resultados satisfatórios para a organização. Tomar decisões despende de análises eficientes do dia a dia profissional. Os diferentes cenários e situações de conflitos no mundo administrativo e dos negócios não conhecem receitas básicas e padronizadas, mas sim nos remetem a diagnosticar as melhores soluções e alternativas para o processo decisório. Assim, necessitamos de métodos para identificação e definição do problema e geração de alternativas de

***Habilidade** – refere-se à capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo, ou seja, diz respeito às aptidões para trabalhar com as pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas. Fonte: Lacombe (2004).

***Conhecimento** – conteúdo de valor agregado do pensamento humano, obtido pela percepção e manipulação das informações. Nas organizações, encontra-se não só em documentos, em manuais ou na mente das pessoas que nelas trabalham, mas também nas rotinas, nos processos, nas normas e práticas organizacionais. Fonte: Lacombe (2004).

soluções. Exemplos de atividades são os programas de identificação e desenvolvimento de lideranças e os treinamentos com foco no conhecimento das estratégias de tomadas de decisão.

- ▶ **Avaliação de desempenho:** corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O objetivo final da Avaliação de Desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização. Exemplos de ações são: os planejamentos de trabalho, os planejamentos de carreira, reestruturação de cargos e salários, redistribuição de funções.
- ▶ **Planejamento do trabalho:** o foco com o planejamento do trabalho, no campo da Psicologia, é voltado prioritariamente para um conjunto de preocupações relacionadas à saúde do trabalhador. Insere-se, especialmente, naquele conjunto de estratégias que visam prevenir problemas de saúde, como por exemplo, os de saúde mental e psicossomáticos, as lesões por esforços repetitivos, os acidentes de trabalho.
- ▶ **Programas de motivação, aprendizagem e satisfação no trabalho:** a satisfação no trabalho está diretamente relacionada a saúde do trabalhador, ao prazer ou à felicidade no trabalho e a insatisfação está na origem do desprazer ou do sofrimento no trabalho. A título de reflexão sobre ações que promovam satisfação no trabalho e saúde dos trabalhadores, sugerimos avaliação e mudanças na concepção e organização do trabalho que sejam direcionadas para os aspectos psicossociais do trabalho. Ações que promovem mudanças precisam considerar, por exemplo:

- ▶ implementar a autonomia e o controle no trabalho exercidos pelos trabalhadores, com aumento das participações individual e coletiva em processos decisórios;
- ▶ enriquecimento do trabalho e aumento do conhecimento e das habilidades a partir do envolvimento dos trabalhadores em todo o processo de trabalho;
- ▶ possibilidade de desenvolvimento da carreira e de segurança no emprego; e
- ▶ melhorias das condições do ambiente físico de trabalho (ruído, temperatura, iluminação).

Consideramos, hoje em dia, que toda a mudança no trabalho deve ser feita de modo que elas correspondam às necessidades, expectativas e desejos dos trabalhadores (quando não puderem atendê-los, que sejam muito bem expostos os motivos) e que sejam compatíveis com as características e as exigências das tarefas.

- ▶ **Programas de mudança comportamental:** são os programas que visam mudanças do comportamento que acontecem reforçando sistematicamente cada passo sucessivo que move o indivíduo mais para perto da resposta desejada. Podemos destacar como exemplos de programa de mudança comportamental os programas de modelagem para conseguir hábitos de vida saudáveis e os programas de enfrentamento da **drogadição***.
- ▶ **Administração das situações de estresse profissional e outras situações de impacto na saúde dos trabalhadores:** estudos de Psicologia tem demonstrado que é cada vez mais evidente que a organização do trabalho e o modelo de gestão concentram os principais fatores psicossociais relativos

*Drogadição – termo genérico criado para compreender qualquer modalidade de adição bioquímica por parte de ser humano a alguma droga (substância química).
 Fonte: Elaborado pela autora.

ao ambiente de trabalho presentes no adoecimento dos trabalhadores em todos os setores. Portanto, enfrentar preventivamente os fatores estressores no trabalho é desenvolver ações humanizadoras nas relações de trabalho. Esses estudos indicam alguns princípios norteadores para as necessárias mudanças na organização do trabalho e gestão na saúde, tais como:

- ▶ fortalecimento do trabalho em equipe multiprofissional, fomentando à transversalidade;
- ▶ compromisso com a democratização das relações de trabalho; e
- ▶ valorização dos profissionais da rede, estimulando processos de educação permanente (RIOS, 2008).

Até agora falamos da ação da Psicologia Organizacional e de suas possíveis contribuições para a Administração. Mas, o que vem a ser Psicologia Organizacional?

A Psicologia Organizacional refere-se ao estudo do comportamento e da subjetividade das pessoas no contexto das organizações. Sendo uma área de especialização da Psicologia, utiliza seus conhecimentos teóricos e metodológicos.

Os psicólogos organizacionais são frequentemente empregados nas empresas, na indústria e nos órgãos governamentais, principalmente atuando em três áreas:

- ▶ **Psicologia dos fatores humanos:** refere-se a melhoria do *design* da função das máquinas e do ambiente de trabalho.
- ▶ **Psicologia de recursos humanos:** relacionada ao recrutamento, teste, treinamento, adequação e avaliação de funcionários.

- **Psicologia organizacional:** faz referência ao estilo gerencial, motivação de trabalhadores, satisfação no trabalho, desenvolvimento de programas de qualidade de vida e pesquisas (HUFFMAN, 2003).

Para compreender melhor o campo da ação dessa disciplina na atualidade, convidamos você a conhecer a história da Psicologia Organizacional. Para isto vamos recordar os momentos mais significativos e ilustrar com exemplos sua aplicação.

ORIGEM DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional surge no final do século XIX influenciada pela procura de racionalização do trabalho no processo de fabricação no setor industrial. O marco é o trabalho de Frederick Winslow Taylor (1880), pioneiro da administração científica, que estabeleceu critérios para o planejamento na situação do trabalho com o objetivo de aumentar a produção.

Taylor julgou resolver de forma definitiva os problemas de produção. Sua suposição era que se o trabalhador desempenhasse corretamente suas funções a empresa teria mais lucros. Para aumentar a eficiência no trabalho e assim aumentar os lucros, ele formulou os seguintes princípios:



Saiba mais Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915)



Engenheiro norte-americano, foi aprendiz, operário, mecânico e engenheiro-chefe. Ele é considerado o pai da administração científica, cujos princípios se baseavam na estrutura formal e nos processos de organização. Taylor entrou em contato com os problemas da administração em 1884, quando se tornou engenheiro-chefe da Midvale Steel Company. Fonte: <<http://br.geocities.com/phellipebrugg/taylor.html>>. Acesso em: 3 jul. 2009.



- ▶ planejar os métodos de trabalho para aumentar a eficiência;
- ▶ selecionar os melhores trabalhadores e treiná-los para que se adaptem aos novos métodos; e
- ▶ desenvolver um clima de cooperação entre os encarregados (gerentes) e trabalhadores, e estimular a cooperação entre a administração e trabalhadores, criando assim um ambiente melhor de trabalho.

A Psicologia, para atender os objetivos da administração científica, passou a ser utilizada como ferramenta para análise do trabalho com o objetivo de descobrir o melhor modo de fazer as coisas para planejar os métodos de trabalho, selecionar e treinar os trabalhadores. A análise do trabalho, também chamada de análise de cargo, é o procedimento utilizado para descrever tanto os diferentes tipos de trabalho quanto as características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades.

Isto implica em fazermos uma descrição detalhada das tarefas envolvidas em um cargo, determinarmos a relação deste cargo com outros, além de averiguarmos o conhecimento, habilidades e capacidades necessários para que uma pessoa tenha bom desempenho no cargo (ROBBINS, 1999).

Para compreendermos melhor o que é uma análise de cargo vamos decompor o trabalho de um policial. Podemos começar?

Supondo que uma das principais tarefas de um policial é prender suspeitos, podemos dividi-la em ações específicas, tais como:

- ▶ ir à casa do suspeito para fazer a prisão;
- ▶ bater à porta e identificar-se;
- ▶ algemar o suspeito;
- ▶ informar o suspeito de seus direitos;

- ▶ colocar o suspeito no carro;
- ▶ levar o suspeito à delegacia; e
- ▶ fazer o relatório depois de prender o suspeito.

Observe que para cada função o policial precisa realizar uma série de tarefas e cada tarefa pode ser ainda subdividida em atividades, certo? Podemos identificar neste exemplo que a função principal é prender suspeitos. Uma das tarefas é ir à casa do suspeito e prendê-lo. E que uma atividade seria algemar o suspeito. Ainda podemos relacionar uma série de ações específicas envolvidas nessa atividade, tais como: liberar as algemas da cintura; colocá-las na mão direita; abrir-las com a mão esquerda; colocá-las no pulso do suspeito; e fechá-las (SPECTOR, 2002).

Assim, sob a influência dos princípios da administração científica de Taylor é que se desenvolveram os trabalhos de seleção de trabalhadores e planejamento das situações de trabalho, tendo sempre como objetivo a eficiência no trabalho e o aumento de produtividade.

Neste cenário a Psicologia, que estuda o comportamento das pessoas, passou a ser vista pelo empresário como uma ciência “útil” à adaptação do trabalhador ao trabalho. Assim, as grandes empresas passaram a construir laboratórios para **selecionar*** e **treinar*** trabalhadores. Um marco foi o laboratório criado por Hugo Münsterberg. Ele construiu uma simulação de bonde real com o objetivo de melhorar o desempenho dos motoristas de bonde. Hoje esses espaços de treinamento, para simulações de tarefas de trabalho, são muito utilizados, principalmente para treinar profissionais em atividades que exigem competências de risco, como o caso de piloto de avião, por exemplo.

***Seleção** – envolve um conjunto de práticas e processos utilizados para escolher o candidato que parece ser o mais adequado para a vaga de acordo com as qualificações, habilidade e talentos pré-definidos. Fonte: Lacombe (2004).

***Treinar** – implica em capacitar ou aperfeiçoar alguém para exercer eficientemente determinada função. Fonte: Lacombe (2004).



Saiba mais

Hugo Münsterberg

Juntamente com Walter Dill Scott foi considerado um dos principais fundadores da psicologia aplicada ao ambiente de trabalho. Münsterberg estava interessado na seleção de funcionários e no uso de novos testes psicológicos. Ele propôs a psicologia na indústria, porque ela auxilia a seleção de homens mais capacitados para o trabalho, com condições mais favoráveis ao aumento da produção. Fonte: <<http://tinyurl.com/igt3h3>>. Acesso em: 3 jul. 2009.

Você conhece algum outro exemplo de como a Psicologia contribui para um ambiente de trabalho?

Realmente são várias as contribuições. Aqui vamos conhecer a contribuição das Cores. Estudos na área da Psicologia mostram como as cores transmitem mensagem. As cores enfatizam ou atenuam, alegam ou entristecem, engrandecem ou apequenam. Dão a impressão de que têm vida própria. Aguçam a sensibilidade e criam clima mais propício à tarefa de informar, emocionar e persuadir (FARINA, 1990). Por exemplo:

- ▶ **Vermelho:** aumenta a atenção, é estimulante, motivador. Indicado para uso em anúncios de artigos que indicam calor e energia, artigos técnicos e de ginástica.
- ▶ **Laranja:** aconselhado para as mesmas aplicações do vermelho dando resultados um pouco mais moderados.
- ▶ **Amarelo:** visível à distância e estimulante, é uma cor imprecisa que pode produzir vacilação no indivíduo e dispersar parte de sua atenção. Não é uma cor motivadora por excelência. Combinada com o preto pode ser eficaz e interessante. Geralmente indicada para aplicação em anúncios que indiquem luz, é desaconselhável seu uso em superfícies muito extensas.
- ▶ **Verde:** estimulante, mas com pouca força sugestiva. Oferece uma sensação de repouso. É indicado para anúncios que caracterizam o frio, tais como: azeites, verduras e semelhantes.
- ▶ **Azul:** possui grande poder de atração e é considerado neutralizante nas inquietações do ser humano. Acalma o indivíduo e seu sistema circulatório, sendo indicado para anúncios que caracterizem o frio.
- ▶ **Roxo:** acalma o sistema nervoso. É recomendado para anúncios de artigos religiosos, em viaturas, acessórios funerários etc. Para dar a essa cor maior sensação de

calor, devemos acrescentar vermelho; de luminosidade, o amarelo; de calor, o laranja; de frio o azul; de arejado o verde.

- ▶ **Púrpura e ouro:** cores representativas do valor e dignidade. Devemos aplicar em anúncios de artigos de alta categoria e luxo.
- ▶ **Marrom:** esconde muito a qualidade e o valor e, sendo assim, pouco recomendado para publicidades.
- ▶ **Violeta:** entristece o ser humano, não sendo, portanto, indicado para criação publicitária.
- ▶ **Cinza:** indica discrição. Para atitudes neutras e diplomáticas é muito utilizado em publicidade.
- ▶ **Preto:** deve ser evitado, pois o uso excessivo em publicações a cores tende a gerar frustração.

Agora que falamos um pouco sobre as contribuições do estudo desta disciplina ao ambiente de trabalho vamos retomar aos importantes e influentes marcos para a Psicologia?

Pois bem, além de Taylor, outra influência importante do campo da Engenharia para a Psicologia foram os trabalhos de Frank e Lilian Gilbert, que contribuíram com o estudo dos tempos e movimentos, envolvendo a medição e a sincronização das ações executadas pelas pessoas durante as tarefas, com o objetivo de desenvolver uma maneira mais eficiente de trabalhar, e dando origem às pesquisas no campo do fator humano no trabalho, que estuda como melhor projetar a tecnologia para as pessoas (SPECTOR, 2002).



Saiba mais Frank Gilbert (1868-1924) e Lilian Gilbert (1878-1972)



Marido e mulher, buscaram incluir conceitos de Psicologia no ambiente de trabalho além de estudar as formas pelas quais as pessoas executam as

tarefas. O casal desenvolveu técnicas para melhorar a segurança dos trabalhadores.

Fonte: <<http://www.womeninscience.org/then18.htm>>. Acesso em: 3 jul. 2009.

Mas o que você entende por Fatores Humanos?

A Psicologia dos Fatores Humanos é uma especialidade da Psicologia Organizacional, na interface com a Engenharia, que estuda meios de aprimorar o desenho e as funções das máquinas e o ambiente de trabalho para melhor atender às necessidades das pessoas. Muitas pessoas foram envolvidas em pesquisas sobre o uso dos caixas eletrônico, por exemplo.

Início do Movimento de Relações Humanas



Figura 1: Trabalhadoras na Western Electric Company

Fonte: <http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/images/06/wehe_131.jpg>.

Acesso em: 7 jul. 2009.

Em 1924, na fábrica da *Western Electric Company* em Hawthorne, mostrada na Figura 1, alguns especialistas elaboraram um programa de pesquisa para estudar a iluminação na produtividade. Eles procuravam encontrar a combinação ideal de condições físicas, horas e métodos de trabalho que estimulassem

os trabalhadores a produzirem ao máximo de sua capacidade. Partiram da suposição de que a melhoria da iluminação resultaria em aumento da produção e diante desta situação a conclusão que chegaram foi surpreendente. Constataram que o fator que mais influenciava a produtividade no trabalho não eram as condições do ambiente e nem tanto o pagamento e os métodos de trabalho, mas o fato dos trabalhadores perceberem que estavam sendo observados, de se sentirem importantes por estarem participando de uma pesquisa. **O aumento de produtividade** parecia refletir os sentimentos de competência dos trabalhadores, isto é, um sentimento de domínio do trabalho e do ambiente. Os pesquisadores observaram que, quando os trabalhadores eram rigidamente supervisionados e não tinham um controle significativo do seu ambiente de trabalho, a produtividade permanecia em níveis baixos e até diminuía (HERSEY; BLANCHARD, 1986).



A surpresa foi descobrir que os fatores mais importantes para a produtividade referem-se às relações interpessoais desenvolvidas no trabalho.

E você sabe como este estudo contribuiu no campo da administração de empresas?

Com base nestes estudos os administradores passaram a compreender os benefícios de envolver os trabalhadores no planejamento, na organização e no controle do seu próprio trabalho e assim conseguirem uma cooperação positiva e o conseqüente aumento da produtividade.

A pesquisa em Hawthorne, realizada por Elton Mayo, marcou o início do movimento de Relações Humanas. Sobre o que representou para a Administração a mudança de paradigma do o foco da produção para o das relações pessoais nas organizações, Hersey e Blanchard (1986, p. 60) escreveram:



Saiba mais

Elton Mayo (1880-1949)

Ficou conhecido pelas experiências na fábrica da *Western Electric*, em Chicago. O principal objetivo era a exploração das ligações



entre a motivação e o resultado final do trabalho dos empregados. Concluiu neste estudo que o fator humano deveria ser recuperado, numa época em que a produção em massa desumanizante era mais apreciada. Fonte: <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48dossier2.html#46>>. Acesso em: 07 jul. 2009.

O trabalho na indústria americana significava humilhação: a execução de tarefas rotineiras, enfadonhas e supersimplificadas, num ambiente sobre o qual não se tinha controle. Esse tipo de ambiente negava a satisfação das necessidades de estima e de autorrealização no trabalho. Só as necessidades fisiológicas e de segurança eram atendidas. A falta de perspectivas para satisfazer as outras necessidades provocava tensão, ansiedade e frustração nas pessoas. Esse sentimento foi chamado **anomia** por Mayo. Segundo ele, essa situação caracterizava-se pelo fato de os trabalhadores se sentirem pouco importantes, confusos, desligados das coisas, vítimas do seu próprio ambiente.

*Anomia – estado de falta de objetivos e perda de identidade, provocado pelas intensas transformações ocorrentes no mundo social moderno. Fonte: Elaborado pela autora.

Mayo julgava que a **anomia*** acontecia de forma mais intensa em ambientes empresariais em que a administração mantinha suposições negativas a respeito da capacidade dos trabalhadores se autodeterminarem em seu trabalho. Temos como exemplo de ambiente favorável para o aparecimento do sentimento de anomia as gestões autoritárias, centralizadas e burocráticas. É possível observarmos estas situações no filme *Tempos Modernos*, de Charlie Chaplin, representado na Figura 2, que focaliza a vida na sociedade industrial caracterizada pela produção com base no sistema de linha de montagem e especialização do trabalho.

Este filme foi uma crítica à “modernidade” e ao capitalismo representado pelo modelo de industrialização, cujo operário é engolido pelo poder do capital e perseguido por suas ideias “subversivas”. Se você não assistiu, procure na locadora mais próxima de sua casa, pois vale a pena!



Figura 2: Filme *Tempos Modernos*, de Charlie Chaplin
Fonte: <<http://www.freemoviesonline.com/images/stories/wallpaper/8.1/modern-times-3-1024.jpg>>. Acesso em: 7 jul. 2009.

Mayo chegou à conclusão de que eram mais importantes as relações humanas e os sentimentos. A satisfação no trabalho estava associada à valorização da “função social” do indivíduo. Enfim, ele percebeu que os fatores subjetivos tinham mais importância do que os fisiológicos.

Os resultados da pesquisa feita em Hawthorne definiram um novo período no mundo do trabalho, em que a produtividade é associada a valores de aceitação, de pertencer e ser reconhecido em um grupo. Foi neste período que a produtividade passou, pela primeira vez, a ser relacionada à interioridade do indivíduo, a seus valores e, principalmente, a seu desejo de aceitação, de pertencer harmonicamente a um grupo.

Outro trabalho importante para o movimento das relações humanas foi a pesquisa realizada por Douglas McGregor, no final dos anos 50, comparando as dimensões da subjetividade aos estilos de administração. McGregor apresentou as duas teorias, a X e a Y, existentes na administração de pessoas. Ele afirmou que os estilos de administração dependem das visões que os administradores têm do comportamento das pessoas na esfera da produção.

Você já ouviu falar das teorias X e Y? Quais suas convicções?

A teoria X funda-se na certeza de que o homem é, desde sempre, preguiçoso, desobediente, desprovido de ambições e, quando possível, avesso a responsabilidades. Nesse caso, os trabalhadores precisam ser controlados e vigiados. Já a teoria Y indica que, de acordo com o ambiente, o trabalhador pode ser criativo, disciplinado, responsável e auto-orientado para atingir os objetivos da empresa, muitas vezes assumindo espontaneamente responsabilidades.



Saiba mais Douglas McGregor (1906 - 1964)

Psicólogo social norte-americano. Tornou-se famoso por ter estabelecido dois tipos de relação entre os gestores e os seus trabalhadores, denominadas de Teorias X e Y. Fonte: <<http://forumolimpico.org/?q=node/461>>. Acesso em: 7 jul. 2009.



A conclusão da pesquisa de McGregor nos mostra que uma efetiva prática para motivar os trabalhadores depende da intervenção na esfera da subjetividade, como o reconhecimento do empenho e a disponibilização de meios para a autorrealização. Essa pesquisa nos permite ainda concluir que o atendimento de uma necessidade básica gera um efeito que rapidamente desaparece. Logo o verdadeiro comprometimento com o trabalho surgiria somente a partir do estabelecimento de uma relação de confiança entre a empresa (administradores e gerentes) e trabalhadores.

Desenvolvimento dos testes psicológicos

Outro momento significativo no modelo tradicional de Psicologia Organizacional foi o desenvolvimento dos testes psicológicos.

Os testes psicológicos são instrumentos padronizados formados por uma série de questões que avaliam uma característica individual. São em geral provas sistematizadas para avaliar um atributo qualquer: uma aptidão (a inteligência, por exemplo), o campo de interesse, a estabilidade emocional ou traços de personalidade (a dominância de um traço de personalidade, por exemplo, a agressividade, a introversão etc.).

Durante a Primeira Guerra Mundial, o uso da Psicologia Organizacional pelas Forças Armadas dos Estados Unidos impulsionou o desenvolvimento de testes como, por exemplo, o **Army Alpha** e o **Army Beta**, para medir a habilidade mental. Estes testes tinham como finalidade colocar os soldados em funções para as quais eles apresentassem maior adequação.

Mas foi, porém, a Segunda Guerra Mundial que provocou um grande efeito sobre o desenvolvimento do campo da Psicologia Organizacional. Neste período, os psicólogos ampliaram o campo de atuação, incluindo a seleção de soldados, treinamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de trabalhos em equipes.

Army Alpha diz respeito aos testes indicados para os adultos alfabetizados, enquanto o Army Beta refere-se aos testes indicados para pessoas pouco alfabetizadas. Ambos os testes supõem que a inteligência é um traço herdado. Disponível em: <<http://www.brasilleitor.org.br/www/pdf/introdprob.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2009.

Novos rumos: a preocupação com a exclusão de trabalhadores

O acontecimento que marcou os novos rumos da Psicologia aplicada ao trabalho foi a aprovação, em 1964, da lei dos Direitos Civis nos Estados Unidos, que tornou ilegal a discriminação contra as minorias e teve impacto na maneira como as organizações contratavam e lidavam com seus funcionários.

Foi a partir desta aprovação que as organizações passaram a contratar os trabalhadores respeitando a nova lei contra a discriminação de cor, opção sexual, religião e necessidade especiais.

Algumas organizações, em um primeiro momento, passaram até a contratar pessoas portadoras de necessidades especiais como forma de se diferenciar no mercado competitivo norte-americano (SPECTOR, 2002).



A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO BRASIL

No Brasil, a Psicologia aplicada às organizações surgiu num momento da expansão da indústria e acompanhou o movimento de uma parcela da burguesia industrial na implantação de processos administrativos modernos e científicos. As ideias também foram as da racionalização do trabalho e os princípios da administração científica de Taylor. Veja como Lourenço Filho, em 1929, escreveu sobre esse assunto:

A racionalização do trabalho, iniciada com Taylor, passa a apresenta assim novos aspectos [...]. A fisiologia e a psicologia foram chamadas a cooperar na organização das fábricas, para maior eficiência econômica e melhorias das condições de trabalho operário [...]. Por ela se acentua, cada vez mais, a convicção de que, para produzir muito e barato,

não basta o apuro técnico do maquinário, o aproveitamento dos resíduos e a divisão de tarefas. É preciso a adaptação psicológica do trabalho ao homem e a adaptação do motor humano ao trabalho (apud ANTUNES, 1999, p. 89).

Em 1930 foi criado o Instituto Paulista de Eficiência, que posteriormente deu origem ao Instituto de Organização Racional do Trabalho (IORT), que por sua vez sofreu desdobramentos como, por exemplo, a Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes, o Conselho de Higiene e Segurança do Trabalho, a Fundação Getúlio Vargas, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Todas estas instâncias desenvolveram práticas de Psicologia voltadas ao trabalho.

A Psicologia Organizacional brasileira acompanhou a americana. Os psicólogos desenvolveram trabalhos de seleção de pessoas, instrução, treinamento e orientação profissional. Traduziram os testes norte-americanos utilizados para orientação profissional e seleção de pessoal. Até o Army Alpha e o Army Beta foram utilizados no Brasil (ANTUNES, 1999).

A renovação no campo da Psicologia das Organizações

Em face de um conjunto de transformações, dentre elas o declínio relativo da economia norte-americana, as alterações nos processos de produção, a revolução tecnológica e a mundialização dos negócios, as ciências da Administração, a partir do início da década de 80, vem sendo questionadas, principalmente no que diz respeito à forma de se compreender o homem nas organizações (TORRES; CHANLAT, 1992).

Até então as contribuições da Psicologia ficavam restritas a uma Psicologia Industrial, com sua visão de homem fragmentado e adaptado à tarefa, às contribuições de uma Psicologia funcionalista, na qual o homem era tratado como um sistema cuja motivação, comunicação e liderança deveriam corresponder, em essência, aos fins do sistema organizacional, com práticas voltadas a tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas.

Mas a partir dos anos noventa, a renovação na abordagem do comportamento humano nas organizações significou a aproximação com campos de conhecimento até então considerados marginais, tais como a Linguística, a Psicanálise, as Psicologia Construtivistas, a Psicologia Social, a Antropologia e as Ciências Políticas, dentre outras. A busca foi no sentido de se adotar uma postura mais contextualizada e compreensiva do indivíduo na organização, uma tentativa de compreender sua singularidade. Nesta época buscava-se compreender a importância da cultura nesse contexto diferenciado.

No Brasil, a edição de *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*, coletânea em 3 volumes, coordenada por Alain Chanlat (1992), publicada nos anos de 1992, 1994 e 1996, foi um demarcador dessa tendência. Basicamente, foi um movimento que denunciou a ausência de muitas dimensões do homem na abordagem do comportamento organizacional, reorientando para uma concepção mais complexa de homem, apontando dimensões cognitivas, da linguagem, de espaço e tempo, afetiva, simbólica e patológica, dentre outras.

Desta forma, tentava-se superar o reducionismo/economicismo/subordinação à lógica instrumental, com que até então o homem tinha sido tratado, resgatando, então, as dimensões antropológica e humanista nos estudos organizacionais. Contudo é importante destacarmos que as contribuições se multiplicaram nesta linha, sendo cada uma muito particular a seu modo, mas todas no sentido de tornar mais sensível a experiência humana e captar sua complexidade com categorias mais sensíveis a essa nova realidade.

E na prática, você sabe como se dá a contribuição da Psicologia Organizacional?

O departamento de recursos humanos – em alguns lugares chamado hoje de gestão de pessoas – continua sendo o setor onde a contribuição da Psicologia é mais presente. No entanto, a

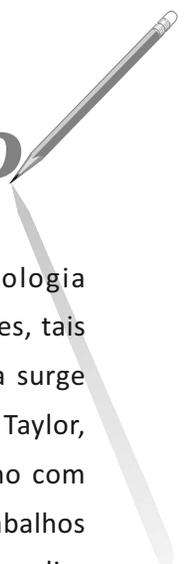
Psicologia Organizacional vem ampliando seu espaço de influência em todos os setores das organizações. São exemplos destas ampliações:

- ▶ Programas para o **fortalecimento das pessoas e do grupo** e o desenvolvimento pessoal e motivacional são realizados com frequência em muitas empresas brasileiras.
- ▶ **Programas de qualidade de vida** evidenciaram-se a partir da década de 1990. Pesquisas sobre clima organizacional mostraram o interesse dos trabalhadores em participar de ações que abrissem oportunidades de crescimento pessoal e melhoria no ambiente de trabalho.
- ▶ Ações da **implantação de plano de carreira e flexibilidade de horário**, várias empresas, geralmente as empresas melhor estruturadas, mantêm ações pontuais como, por exemplo: eventos sobre prevenção de qualidade de vida, cursos de finanças pessoais, serviços de transporte de filhos para a escola, convênios com academias de ginásticas e restaurantes saudáveis e algumas organizações apresentam hoje até programas para mudanças de hábitos alimentares.
- ▶ **Programas de orientação** refere-se a ações que buscam auxiliar as pessoas para que elas encontrem equilíbrio entre as horas dedicadas à vida pessoal, ao lazer e ao trabalho.
- ▶ **Serviços de atendimento psicológico** são ações que surgiram da constatação de que os problemas pessoais não ficam fora do trabalho. Hoje sabemos que as dívidas que se arrastam, o fim de um relacionamento ou as preocupações com os filhos, não ficam fora do muro da organização quando o trabalhador entra para começar seu dia de trabalho.

Você sabe qual pesquisa foi considerada um marco no campo da Psicologia das Organizações?

Como marco da Psicologia das Organizações temos o estudo realizado na fábrica da *Western Electric Company*, em Hawthorne, EUA, em 1924. Nesta época a crença convencional afirmava que os empregados eram motivados principalmente pelo dinheiro que recebiam. No entanto, o estudo demonstrou que os motivos sociais eram pelo menos tão importantes como os econômicos, ou mais. Para esta pesquisa foram instaladas lâmpadas de várias intensidades em diferentes salões onde os equipamentos de trabalho estavam montados. A iluminação era intensa em alguns salões, enquanto em outras era reduzida até a penumbra. O objetivo era estudar a relação entre a eficiência do trabalho e a iluminação. Os resultados foram realmente surpreendentes, pois os pesquisadores constataram que a produtividade do trabalhador tinha pouco ou nada a ver com o grau de iluminação. A produtividade melhorou tanto com o aumento quanto com a redução da iluminação! Ainda mais revelador foi quando o grau de iluminação permaneceu inalterado e o desempenho ainda assim aumentou! Simplesmente por saber que estavam participando de uma pesquisa, os trabalhadores melhoraram o desempenho. Esse efeito ficou conhecido como efeito *Hawthorne*. Hoje, essa análise é considerada uma pesquisa clássica que documentou o fato de que o comportamento do trabalhador é influenciado não apenas pelo ambiente físico, mas também por motivos sociais. No entanto, foram necessários mais de trinta anos para que esses descobrimentos fossem aceitos como parte da sabedoria convencional no âmbito da Administração. A conclusão mais importante da pesquisa de *Hawthorne* é de que o local de trabalho é um sistema social, bem como um sistema de produção de bens e serviços (HUFFMAN, 2003).

Resumindo



Nesta Unidade você conheceu que a Psicologia Organizacional tem três grandes áreas de preocupações, tais como: trabalho, organização e gestão de pessoas. Ela surge junto com a teoria da “administração científica”, de Taylor, para auxiliar no planejamento na situação do trabalho com o objetivo de aumentar a produção. Os primeiros trabalhos desenvolvidos pelos psicólogos industriais foram as avaliações e seleções de trabalhadores. Estes trabalhos seguiam o princípio de Taylor, de colocar o homem certo na função certa. Neste cenário, os psicólogos passaram a aplicar e criar testes com a finalidade de melhorar a seleção de pessoas para o trabalho.

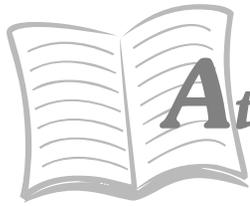
Vimos ainda que a preocupação em treinar os trabalhadores para o desenvolvimento das funções exibidas pela necessidade do trabalho industrial levou os psicólogos ao desenvolvimento de laboratórios. Esses laboratórios, mais tarde, deram origem às pesquisas no campo do fator humano no trabalho sendo assim responsáveis por estudos sobre como melhor projetar a tecnologia para as pessoas.

Nesta Unidade você conheceu, também, a pesquisa na fábrica da *Western Electric Company*, em Hawthorne, Chicago, que é considerada o marco inicial do Movimento de Relações Humanas na Administração. Podemos perceber ainda a surpresa que foi para os pesquisadores descobrirem que os fatores mais importantes para a produtividade eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não a iluminação e o salário, como eles pensaram inicialmente.

Ficamos conhecendo ainda o efeito provocado pela Segunda Guerra Mundial sobre o desenvolvimento do campo da Psicologia Organizacional. Os psicólogos, neste período, ampliaram o campo de atuação, incluindo a seleção de soldados, treinamento, avaliação de desempenho e, principalmente, os estudos com trabalhos em equipes.

Além disso vimos que, no Brasil, a Psicologia aplicada às organizações surgiu no momento da expansão da indústria e acompanhando o movimento de uma parcela da burguesia industrial na implantação de processos administrativos modernos e científicos. Os psicólogos desenvolveram trabalhos de seleção de pessoas, instrução, treinamento e orientação profissional. O rompimento com essa tradição se deu, a partir dos anos noventa, com a renovação na abordagem do comportamento humano nas organizações onde outras dimensões humanas foram consideradas. A preocupação com o comportamento foi ampliada para a subjetividade e a busca se deu no sentido de se adotar uma postura mais contextualizada e compreensiva do indivíduo na organização, uma tentativa de compreender sua singularidade. Tentava-se compreender a importância da cultura nesse contexto diferenciado.

Por fim, nesta Unidade, você conheceu que a Psicologia Organizacional é uma especialização da Psicologia que tem como foco o estudo do comportamento e da subjetividade das pessoas no contexto das organizações. O objetivo do especialista na área é promover e assegurar um ambiente saudável e produtivo que contemple as necessidades tanto do trabalhador quanto da organização. Se no início da constituição da área, a meta era atender às necessidades da empresa, na atualidade busca-se fornecer meios para que as pessoas e as organizações lidem melhor com as mudanças.



Atividades de aprendizagem

Preparamos para você algumas atividades com o objetivo de recordar o conteúdo que você estudou nesta Unidade. Em caso de dúvida, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Porque estudar Psicologia Organizacional em um curso de Administração?
2. Como começou a aplicação da Psicologia no trabalho?
3. A qual a conclusão chegou a pesquisa na fábrica da *Western Electric Company*, em Hawthorne? Porque ela é importante para a história da Psicologia Organizacional?
4. Propomos que você organize em duas colunas as ideias das teorias X e Y de McGregor, pois assim será mais fácil a comparação entre elas.
5. Quando e por que acontece a renovação na abordagem do comportamento humano nas organizações? O que muda?
6. O que é Psicologia Organizacional?

UNIDADE 2

O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Perceber a importância da motivação no comportamento humano;
- ▶ Conhecer as principais teorias sobre motivação;
- ▶ Perceber o papel do sujeito na interpretação da realidade;
- ▶ Reconhecer como a percepção é influenciada por vários fatores que podem distorcê-la ou moldá-la; e
- ▶ Conhecer os principais modelos de aprendizagem.

O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

Caro estudante!

Nesta Unidade iremos discutir alguns conceitos da Psicologia capazes de ajudar o administrador a compreender o comportamento das pessoas nas organizações. Os temas estudados serão motivação, percepção e aprendizagem. Faça a leitura com calma e procure esclarecer as dúvidas com seu tutor sempre que necessário.

Então vamos ao estudo!

A motivação tem sido um dos temas mais estudados no campo da Administração. Este tema despertou também muito interesse entre os educadores, dada a sua relação com a mobilização e manutenção do comportamento das pessoas em direção a suas metas.

Outro tema que vamos estudar nesta Unidade é a percepção, porque é um dos importantes processos psicológicos do homem. Uma conclusão a qual chegamos após o estudo da percepção é que o mundo que é percebido pela pessoa é o que importa para o seu comportamento. Já o terceiro tema a ser estudado diz respeito à aprendizagem, justificado pela concepção de que os homens se desenvolvem porque aprendem. O desenvolvimento humano está diretamente relacionado com a aprendizagem.

MOTIVAÇÃO

Mas por que estudar motivação? O que ela tem a ver com a formação do administrador público?

Antes de tudo, é importante destacarmos que é a motivação a responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinadas metas. Em segundo lugar precisamos lembrar ainda que todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva. Como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para a ação.

Mas para você o que é motivação?

Segundo Paul Spector (2002), motivação é um estado interior que conduz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. Motivação envolve direção, intensidade e persistência de um comportamento, ou seja:

- ▶ **Direção:** escolha de comportamentos específicos entre uma série de comportamentos possíveis. Por exemplo: um trabalhador pode decidir ir trabalhar, em vez de telefonar alegando que está doente e ficar assistindo televisão.
- ▶ **Intensidade:** esforço que uma pessoa gasta na realização de uma tarefa. Por exemplo: um trabalhador que precisa fazer um levantamento de estoque pode empenhar um grande esforço para realizar a tarefa em pouco tempo e corretamente, ou não querer se esforçar, fazendo a empreitada vagorosamente.
- ▶ **Persistência:** empenho contínuo e engajado no desempenho de determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.

Agora que você já sabe o que é motivação, vamos conhecer o modelo clássico de motivação proposto por Robbins (2004, p. 46), conforme a Figura 3.



Figura 3: Modelo homeostático
Fonte: Robins (2004, p. 46)

Podemos observar que o estado de necessidade estabelece nas pessoas um estado de tensão, que é interpretado como vontade, que mobiliza o comportamento para ir em busca de objetos para baixar a tensão até um novo momento em que o organismo entra novamente em estado de necessidade e se mobilizará para reduzir a tensão. Esse esquema que descreve o movimento da dimensão biológica do homem é, no entanto, insuficiente para explicar as motivações complexas que encontramos no comportamento humano.

Precisamos conhecer outros modelos. Por isso voltamos a fazer a pergunta: O que motiva as pessoas?

Para você entender melhor vamos apresentar algumas teorias que explicam o que motiva as pessoas. Essas teorias fundamentam os programas para aumentar a motivação, a produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

A Teoria da Hierarquia das necessidades

A Teoria da Hierarquia, formulada por Abraham Maslow, pressupõe que “Se você planeja ser qualquer coisa menos do que aquilo que você é capaz, provavelmente

Saiba mais Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

Nasceu em Nova Iorque. Foi doutor em Psicologia pela Universidade de Wisconsin em 1934. Dedicou-se à administração da faculdade e à publicação de artigos que culminaram com a obra *Motivation and Personality* (Maslow Theory). Em contato com a obra de Peter Drucker e Douglas McGregor, envolveu-se com a área de Gestão de Negócios. Passou então a correlacionar as teorias de motivação e personalidade com os estudos de gestão. Fonte: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow_Biografia.htm>. Acesso em: 7 jul. 2009.



você será infeliz todos os dias de sua vida.”, ou seja, todos nós temos muitas necessidades que competem entre si para serem satisfeitas. Por exemplo, neste momento sua necessidade de sono pode estar competindo com sua necessidade de continuar estudando. Também, nem todas as necessidades são igualmente importantes. Os motivos se diferem em prioridade e força relativa sendo que as necessidades mais prementes (tais como fome e sede) devem ser satisfeitas antes de o indivíduo voltar sua atenção para necessidades superiores, tais como autorrealização.

Segundo Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

- ▶ **Fisiológicas:** fome, sede, sexo e outras necessidades corporais necessárias à manutenção do equilíbrio do organismo.
- ▶ **Proteção:** sentir-se seguro e protegido, procurar prazer e evitar danos físicos e emocionais.
- ▶ **Sociais:** interagir afetivamente com outras pessoas, ser aceito, dar e receber atenção.
- ▶ **Estima:** duas versões: externa (o desejo de ter o respeito dos outros, a necessidade de *status*, reconhecimento, atenção, apreciação) e interna (autorrespeito, incluindo sentimentos como confiança, competência, capacidade de realização, independência e liberdade).
- ▶ **Autorrealização:** necessidade de desenvolver competências e realizar o seu potencial.

Cada um dessas necessidades ocupa uma hierarquia para atingirmos a autorrealização, ou seja, a a pessoa move-se para o topo da pirâmide. Veja a Figura 4.



Figura 4: Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Adaptada de Huffman (2003)

De acordo com Maslow, à medida que cada necessidade é atendida, a próxima aparece. A teoria sugere que, embora nenhuma necessidade humana seja satisfeita em sua totalidade, uma necessidade satisfeita extingue a motivação. As necessidades fisiológicas e as de proteção e segurança são consideradas de nível baixo; as sociais e as relacionadas à estima e à autorrealização são de nível alto. A diferenciação entre os níveis parte da premissa de que as necessidades de nível baixo são satisfeitas externamente, no contexto do trabalho (por meio dos salários e da estabilidade no emprego).

A hierarquia das necessidades de Maslow apresenta que uma pessoa com muita fome iria primeiramente à busca do alimento, a seguir se preocuparia com a segurança, com amor e reconhecimento, e assim por diante.

Porém, é importante lembrarmos que os críticos a essa teoria argumentam que alguns aspectos da teoria não foram amplamente pesquisados. As pessoas algumas vezes buscam a satisfação de

necessidades superiores mesmo quando as inferiores na hierarquia não foram satisfeitas.

Sobre as críticas à teoria da hierarquia das necessidades, Huffman (2003, p. 431) destacou que:

Em algumas sociedades não industrializadas, por exemplo, as pessoas podem ser submetidas à fome, a doenças graves e à vida em áreas devastadas pela guerra (os dois primeiros degraus na teoria de Maslow), e mesmo assim, procuram manter os vínculos sociais fortes e a autoestima elevada. Durante o período de escassez de alimento e de guerra na Somália, muitos pais sacrificaram suas próprias vidas para conseguir levar os filhos famintos a centros de distribuição de alimento localizados a centenas de milhas de distância; uma vez nos centros, os pais frequentemente se reuniam em grupos para partilhar os suprimentos limitados.

A lembrança de casos de pessoas em contexto de guerra e em situações limites nos faz refletir se a teoria de Maslow é adequada a todas as situações. Alguns exemplos evidenciam que, embora satisfazendo as nossas necessidades básicas primeiramente, quando possível, se as circunstâncias permitirem apenas satisfação parcial, ainda assim continuaremos a buscar as necessidades sociais, de estima e autorrealização. Neste cenário podemos mencionar ainda as manifestações de solidariedade em momentos de crise como as guerras, por exemplo, onde as pessoas são capazes de se colocarem em perigo de perderem a própria vida para salvarem outras vidas ou para defenderem ideais.

A Teoria X e a Teoria Y

A teoria de McGregor, doutor em Psicologia Social, propôs duas visões do ser humano: uma negativa, chamada de Teoria X, e outra positiva, chamada de Teoria Y. McGregor, depois de observar como os executivos tratavam seus funcionários, concluiu que essas práticas revelavam a visão que eles tinham da natureza dos seres humanos.

Na Teoria X, os executivos supõem que os trabalhadores (e as pessoas em geral):

- ▶ preferem ser dirigidos;
- ▶ não estão interessados em assumir responsabilidades;
- ▶ desejam, acima de tudo, segurança; e
- ▶ são motivados pelo dinheiro, e pela ameaça de punição.

Observamos que os administradores que concordam com as suposições da Teoria X procuram estruturar, controlar e supervisionar estritamente os seus empregados. Eles acham que o controle externo é apropriado para tratar com pessoas nas quais não se pode confiar e que são irresponsáveis e imaturas.

Já na teoria Y, os executivos supõem que os trabalhadores:

- ▶ não são preguiçosos e irresponsáveis por natureza;
- ▶ podem autogerir-se e serem criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados;
- ▶ não são resistentes às necessidades da empresa;
- ▶ têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades; e
- ▶ aceitam responsabilidades e também as procuram.

Os executivos que concordam com esta visão defendem que a função essencial do administrador é a de desencadear esse potencial nas pessoas, ou seja, “uma pessoa corretamente motivada pode atingir melhor os seus próprios objetivos dirigindo seus próprios esforços para a realização dos objetivos da empresa”, afirmou McGregor (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 61).

O tipo de administrador Y procura, com sua atitude democrática, ajudar os empregados a amadurecer, expondo-os a um controle externo progressivamente menor e deixando-os assumir cada vez mais o autocontrole. McGregor acreditava que em um ambiente flexível os empregados conseguem obter a satisfação das

necessidades sociais, de estima e de autorrealização, tantas vezes negligenciadas nas organizações.

Teoria dos Dois Fatores

Com base na afirmação de Frederick Herzberg o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores:



Saiba mais Frederick Herzberg (1923 - 2000)



Estudou os fatores higiênicos e os fatores motivacionais propriamente ditos, iniciados desde 1959, de modo separado. Sem deixar de antever a interdependência deles na consecução dos objetivos da organização pelos fatores humanos, criou a Teoria Bifatorial higiene/motivação e visualizou as oportunidades de reconhecimento, realização, responsabilidade e crescimento. Fonte: <<http://tinyurl.com/njqc4d>>. Acesso em: 7 jul. 2009.

► **Fatores Higiênicos** (extrínsecos): são os definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos deles:

- Salários e Benefícios.
- Tipo de Chefia.
- Políticas e Diretrizes Organizacionais.

Segundo a teoria de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos eles apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantém continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação.

► **Fatores Motivacionais** (intrínsecos): referem-se ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controláveis pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a autorrealização. Esses fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação.

Observe agora a relação entre os fatores higiênicos e os motivacionais conforme descrição do Quadro 1.

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
<p>Afetam a insatisfação com o trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da supervisão - Remuneração - Políticas da organização - Condições físicas do trabalho - Relacionamento com os colegas - Segurança no emprego 	<p>Afetam a satisfação com o trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade de promoção - Oportunidade de crescimento pessoal - Reconhecimento - Responsabilidade - Realização



Alta Insatisfação com o trabalho 0 Satisfação com o trabalho Alta

Quadro 1: Comparativo dos fatores higiênicos e motivacionais
 Fonte: Robbins (2004, p. 49)

Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições).

Contudo, se você for pesquisar encontrará também críticas à Teoria dos Dois Fatores, dirigidas à tensão gerada pelo efeito vertical e ao possível sentimento de exploração que pode surgir do efeito lateral. Contudo, o sucesso na implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte.

Contudo os estudos de Herzberg não obtiveram comprovação, ainda que tenham sido de grande valia para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental. O aumento do grau de dificuldade do trabalho e a diversificação de atribuições para permitir que os trabalhadores tenham maior responsabilidade, planejem e controlem seus trabalhos, foram atribuídos às descobertas e recomendações de Herzberg (ROBBINS, 1999, p. 112).

Teoria das Necessidades



Saiba mais

David McClelland (1917-1998)



Foi psicólogo social e professor de Harvard. Estudou o desempenho das pessoas em organizações criando o conceito de competências comportamentais como grandes diferenciadoras de desempenho das pessoas. Para ele, três necessidades seriam pontos-chave para a motivação: poder, afiliação e realização, sendo “secundárias” e adquiridas ao longo da vida. Fonte: <<http://tinyurl.com/n9m85u>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

David McClelland identificou fatores nas pessoas que demonstram predisposição para lutar por sucesso. Para ele os níveis de desempenho elevado e de sucesso dos executivos estão correlacionados com uma grande necessidade de realização. Continuou suas pesquisas na tradição de Maslow, no entanto considerou que as necessidades podem ser aprendidas. Com base na pesquisa que ele realizou em diferentes países sua teoria é atualmente o fundamento para os estudos sobre o

comportamento empreendedor. McClelland tomou como eixo de sua teoria a necessidade e diante desta visão identificou três delas:

- ▶ **Necessidade de realização (NR):** busca pela excelência. Indica a extensão a que uma pessoa quer executar tarefas difíceis e lutar pelo sucesso. Quer obter sucesso e necessita receber frequentemente aprovação positiva. Gosta de trabalhar sozinho ou com outros empreendedores elevados.
- ▶ **Necessidade de associação (NA):** o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Querem ser admirados e aceitos por outros, e unem a importância a uma interação pessoal. Tendem a conformar-se às normas de seu grupo de trabalho. Procuram fazer e manter relacionamentos com uma quantidade elevada de confiança e de compreensão mútua. Preferem a cooperação sobre a competição.
- ▶ **Necessidade de poder (NP):** necessidade elevada para o poder pessoal, querem dirigir e influenciar outras pessoas. Refere-se também a *status*, prestígio e posição de influência na sociedade.

McClelland sustenta ainda que diferentes indivíduos têm diversos níveis de cada necessidade, mas nunca a inexistência de qualquer delas, em especial o da realização (motivação pelo êxito), aprendido inicialmente na infância.

Esses motivos têm relação íntima com a resolução de problemas. Sendo assim, podemos dizer que quando o indivíduo obtém sucesso, utiliza-se de determinado meio (motivo) e tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas. A repetição do comportamento eficaz é o que caracterizará o estilo da pessoa.

Teoria do Fluxo e Trabalho Qualificado

Um dos estudos recentes – e que faz sucesso no mundo empresarial – é um livro de Mihaly Csikszentmihalyi. Em sua teoria, ele rejeita a tese de que o homem é motivado pelo acúmulo de riqueza material ou de objetos. Criou a teoria do “fluxo”.

Antes de darmos continuidade é importante definirmos fluxo como sendo o estado de grande concentração que ocorre quando as pessoas se dedicam a tarefas desafiadoras e orientadas a metas adequadas às suas aptidões e talentos. (VECCHIO, 2008). O estado de “fluxo” é um estado de harmonia produtiva. A atividade em si e o sentimento experimentado são recompensa mais forte que dinheiro ou fama.

Sabe aqueles momentos em que você está totalmente concentrado, sem perceber nada, além da própria atividade em que está imerso? A mente fica clara e desembaraça-se entre os meandros de um desafio estimulante. Nem tão difícil que estresse, nem tão fácil que entedie.



Saiba mais

Mihaly Csikszentmihalyi



Nascido na Itália, mas radicado nos Estados Unidos, o psicólogo é professor de Psicologia e Educação do Centro de Pesquisas sobre Qualidade de Vida na Universidade de Chicago. É considerado uma das autoridades mundiais na pesquisa da “psicologia positiva”, corrente que estuda qualidades humanas, como otimismo, criatividade, motivação interna e responsabilidade, e faz sucesso em grandes empresas. Fonte: <<http://tinyurl.com/m3gpzd>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

Pois bem, o fluxo é alcançado quando várias das condições são encontradas em uma atividade. Veja a relação a seguir:

- ▶ **Objetivos claros:** tanto as expectativas, quanto as regras.
- ▶ **Concentração:** a pessoa se concentra na atividade em questão, não fazendo mais nada em paralelo.
- ▶ **Perda da autopercepção:** a pessoa deixa de se preocupar consigo mesma.
- ▶ **Percepção distorcida do tempo:** parece que o tempo flui mais rápido.
- ▶ **Respostas rápidas:** a pessoa tem *feedback* imediato e permanente dos seus sucessos ou fracassos.
- ▶ **Equilíbrio entre os desafios e as habilidades:** nem muito fácil, nem muito difícil.
- ▶ **Sentimento de controle:** a pessoa se sente no controle do que está fazendo.
- ▶ **Recompensa intrínseca:** a atividade é por si só, recompensadora, não havendo necessidade de recompensas externas.

Talvez a questão mais importante seja o equilíbrio entre os desafios e as habilidades. Um desafio muito maior que as habilidades das pessoas leva à ansiedade. Já um desafio baixo, para pessoas com muitas habilidades, leva ao tédio. Mihaly parte da análise de que no mundo atual as pessoas estão muito estressadas com a vida, ou muito aprisionadas ao consumo e sem esperança de desfrutar de um lazer para poder usufruir o “fluxo”, o que torna a vida sem sentido e sem gratificações.

Então, o quê, segundo Mihaly, torna a vida com sentido e produz gratificações?

Ele responde que é o envolvimento ativo de uma pessoa com o trabalho, a família e a comunidade que constituem o modo pelo qual ela encontra satisfação duradoura.

A descoberta do “fluxo” é fundamental para despertar o potencial criativo latente no interior de todo indivíduo, acredita o autor. Sempre que a pessoa escolhe realizar uma tarefa bem definida, que seja desafiadora e esteja ao alcance de sua capacidade conhecida, ela obterá uma experiência gratificante – e isso chamamos de “fluxo”.

De acordo com Mihaly, o conceito de “fluxo” possui aplicações organizacionais desde que os líderes ou gestores capacitem seus colaboradores a unir o trabalho ao entusiasmo sincero: atendendo ao mesmo tempo às necessidades sociais, obterão maior produtividade e lucratividade (VECCHIO, 2008).

Teoria das Características das Funções

A identificação de fatores de motivação no trabalho foi objeto de pesquisa de Hackman e Oldham. Eles criaram o chamado modelo das características da função. Entendemos aqui função como sendo uma atividade específica de cargo assumido em uma instituição ou o próprio cargo; uma profissão; um ofício.

Hackman e Oldman (apud CUNHA, 2004) chegaram à conclusão de que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação:

- ▶ **Variabilidade:** uma função será tanto menos variada quanto mais consistente numa repetição rotineira de atividades; esta característica refere-se ao grau



Saiba mais

John Richard Hackman

Professor de Psicologia de Harvard, realiza pesquisas sobre diversos temas na área de Psicologia Social e Organizacional, incluindo dinâmica de grupo, performance e comportamento individual, bem como o estudo da autogestão de grupos e organizações. Fonte: <<http://www.people.fas.harvard.edu/~hackman/>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

Greg R. Oldham

Professor de Administração Empresarial na Universidade de Illinois, tem escrito sobre temas relacionados com a concepção de trabalho em ambientes organizacionais. Ele e Hackman desenvolveram a metodologia do Job Diagnostic Survey (JDS), também conhecida por Teoria Motivacional das Características do Trabalho. Fonte: <<http://www.business.uiuc.edu/facultyprofile/Bio.aspx?ID=89>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

de exigência no que diz respeito ao uso de competências, atividades e conhecimentos diversificados.

- ▶ **Identidade:** o grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável com princípio e fim, e que origina um resultado visível. Um exemplo de uma função com elevado grau de identidade é o trabalho do artesão que produz uma peça na sua totalidade; e por tê-la produzido do princípio ao fim é que lhe confere esse nível de identificação com ele próprio.
- ▶ **Significado:** diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja de dentro ou de fora de uma organização; quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.
- ▶ **Autonomia:** o nível de independência no planejamento do trabalho e na respectiva forma de organização. Por exemplo, o nível de autonomia de um empregado do McDonald's é limitado pela existência de um conjunto muito preciso e detalhado de procedimentos.
- ▶ **Feedback:** refere-se em quantidade e qualidade à informação sobre o progresso do indivíduo na execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados.

Podemos afirmar que pessoas com maior necessidade de crescimento respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo e obtêm níveis de produtividade mais elevados.

Outra variável importante faz referência à capacidade da pessoa em responder às exigências do trabalho, e o grau de satisfação com o contexto em que trabalham. De fato, pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correto desempenho da tarefa, por muito motivadas que estejam não conseguem alcançar os níveis de desempenho pretendidos. Assim como, se estas estiverem insatisfeitas com o salário, respondem de forma mais negativa às características da função.

O sucesso de um programa de enriquecimento de funções depende fortemente do contexto em que a função está inserida.

Por exemplo, em um ambiente de descontentamento com salários ou de insegurança de emprego, a probabilidade de sucesso de intervenções deste gênero é menor, porque os funcionários estão mais preocupados com os fatores higiênicos que os motivadores, no sentido dado por Frederick Herzberg, que você estudou anteriormente (CUNHA, 2004).

Teoria Sócio-Histórica

A Psicologia Sócio-Histórica está interessada em compreender os motivos das atividades das pessoas concretas. Dirige críticas às teorias que não consideram a dimensão da sociedade e da cultura.

Segundo Baró (2001), uma forma concreta de compreendermos o caráter social do ser humano seria analisando as necessidades dos grupos e pessoas não como um dado prévio, universal e hierarquizado fisiologicamente, como na teoria de Maslow e seguidores, mas como uma construção histórica. Cada grupo, cada homem, a partir de um mínimo de exigências para a conservação da vida, vai elaborando sua estrutura de necessidades como produto de sua atividade concreta em uma cultura determinada. Ao atuar assim e não de outra maneira, ao optar por esse tipo de atividade e não por outra, ao escolher esse estilo particular de vida, surgem as necessidades.

Para entendermos historicamente os motivos do comportamento humano não nos serve o esquema homeostático



Saiba mais

Ignácio Martín Baró (1942 - 1989)



Nasceu na Espanha. Foi doutor em Psicologia Social e Organizativa na universidade de Chicago. Em 1986, fundou e dirigiu o Instituto Universitário de Psicologia. Baró

retomou o conceito de “conscientização”, elaborado por Paulo Freire, para caracterizar a tarefa central da psicologia social. A conscientização dos latino-americanos compreendia a libertação. Disponível em: <<http://tinyurl.com/l9wf8c>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

que foi apresentado, na Figura 5, no início desta Unidade. Precisamos de outro esquema, ou seja:

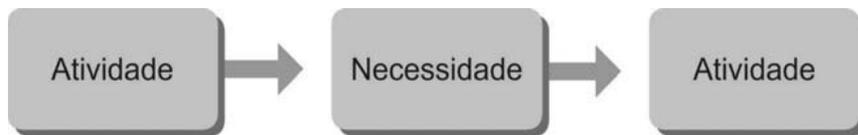


Figura 5: Motivos do comportamento humano
 Fonte: Elaborada pelos autores

Neste aspecto a pessoa é vista como pertencente a um grupo e uma posição na sociedade da qual é um representante, sem deixar de ser também uma pessoa singular. Os autores sócio-históricos afirmam que os interesses e exigências do grupo tomam carne e voz, consciente ou inconscientemente, na pessoa. Assim, a pessoa se descobre uma forma particular de um grupo social, ela é portadora da cultura do grupo que pertence, e, principalmente, do grupo com o qual se identifica.

A **Teoria Sócio-Histórica** considera que o social está constituído pelo mundo de regras e significações que as pessoas estruturam através das relações com outras pessoas significativas do seu grupo. Por exemplo, no caso da criança, a outra pessoa significativa no seu grupo familiar geralmente é a mãe ou, na sua ausência, quem cuida da criança e faz a mediação com o mundo. Entre os jovens, o outro significativo pode ser outro jovem mais experiente ou aquele que assume um papel de liderança no grupo. Portanto, o mundo de regras e significações é assumido pelas pessoas (a criança, o jovem etc.) como parte fundamental de sua identidade pessoal e de sua existência.

Nessa perspectiva podemos verificar que o motivo que mobiliza o comportamento das pessoas não é determinado unicamente pelas necessidades internas e biológicas como nas teorias homeostáticas. Já que a pessoa se encontra enraizada em um determinado grupo social, cujos interesses foram desenvolvidos historicamente em relação com outras pessoas e grupos, o que irá mobilizar seu comportamento será o resultado da configuração dos motivos pessoais e interpessoais desse grupo social.

A perspectiva social e histórica nos leva a olhar os fatores sociais para compreender mais adequadamente o que fazem as pessoas e os grupos.

Para finalizar é importante lembrarmos-nos das ideias de Silvia Lane (2001), que apontam para a tradição biológica da Psicologia como um dos maiores obstáculos para o estudo do comportamento social dos indivíduos. Ou seja, isso não significa a negação do biológico, mas a concepção que decorre desta tradição, onde o ser humano é visto como possuidor de uma existência abstrata, única, isolada de tudo e de todos.

Mesmo antes do nascimento, o homem desenvolve-se biologicamente numa relação direta com seu meio ambiente, o que significa que o tornar-se homem está intimamente ligado com um ambiente, que não pode ser visto como “natural”, mas como um ambiente construído pelo homem. Assim, a relação homem-meio implica a construção recíproca do homem e do seu meio, ou seja, o ser humano deve ser visto como produto de sua relação com o ambiente e o ambiente como produto humano, sendo, então, basicamente social (LANE, 2001, p. 85).



Atividade de aprendizagem

Até o presente momento, nesta Unidade 2, apresentamos diversos aspectos relacionados à importância da motivação no comportamento humano além de trabalharmos as principais teorias motivacionais. Agora confira se você teve bom entendimento do que tratamos realizando as atividades propostas a seguir.

1. Motivação não é um produto acabado; é um processo que se configura a cada momento. Tem um caráter de continuidade, o que significa dizer que sempre teremos à nossa frente algo a motivar-nos. Mas o que é motivação? Formule sua definição e, depois, volte e compare com o que você estudou no início desta Unidade.
2. Abraham Maslow desenvolveu uma teoria para explicar o que motiva as pessoas. Ele relacionou motivação com as necessidades e concluiu que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. Quais são elas?
3. O que significa a hierarquia de necessidades na teoria de Maslow?
4. Lee Iacocca, um dos executivos mais bem pagos do mundo, diz que o que motiva a trabalhar é o dinheiro. Todos os estudiosos da motivação concordam com Iacocca? O que você pensa sobre isso?
5. McGregor, depois de observar como os executivos tratavam seus funcionários, concluiu que essas práticas revelavam a visão que eles tinham da natureza dos seres humanos. Diante desta análise ele formulou duas teorias, X e Y. Vamos recordar cada uma delas.

Com base na Teoria X complete as proposições a seguir:

- a) Os trabalhadores preferem ser_____.
- b) Os trabalhadores não estão interessados em assumir_____.
- c) Os trabalhadores desejam, acima de tudo, _____.
- d) Os trabalhadores são motivados por _____, e pela ameaça de_____.

Agora vamos exercitar também assuntos relacionados com a visão que tem o executivo da Teoria Y:

- a) Os trabalhadores não são _____ e _____ por natureza.
- b) Os trabalhadores, se forem adequadamente motivados, podem ser _____.
- c) Os trabalhadores têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir _____.

6. David McClelland identificou três necessidades: realização, associação e poder. Ele afirma que não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente. Já a associação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. E realização é respectivo à autoestima e à autorrealização. Você notou que a teoria de McClelland é bem parecida com a de Maslow? A diferença é que McClelland diz que essas necessidades podem ser aprendidas. Você concorda? Justifique sua resposta.
7. Vimos que Hackman e Oldman chegaram à conclusão de que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação. Descreva o que cada uma significa.
8. A Psicologia Sócio-Histórica está interessada em compreender os motivos das atividades das pessoas concretas. Qual a crítica que Martín Baró faz às teorias da motivação?

PERCEPÇÃO

Você pode estar se perguntando qual é a relação desse tema com as atividades previstas para um Administrador Público?

Este tema é um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações, pois envolve a adaptação às diferenças entre as pessoas, ou seja, à diversidade entre os trabalhadores. Assim, podemos afirmar que a diversidade envolve a presença de características humanas individuais que tornam as pessoas umas diferentes das outras.

Muitas organizações já vêm incentivando seus gerentes para a lidarem com essa diversidade. Essas diferenças incluem sexo, raça, etnia, idade, capacidade física etc.

Aqui temos um desafio, o de administrarmos a diversidade entre os trabalhadores de uma forma a respeitarmos as perspectivas e contribuições individuais. Em meio aos fatores que explicam as diferenças entre as pessoas, os estudos de Psicologia apontam a percepção. Até porque o comportamento das pessoas é também determinado por sua percepção da realidade. Portanto, tratar a diversidade na organização é considerar que as pessoas são diferentes porque percebem o mundo de forma singular.



O que importa para o comportamento é como o mundo é percebido pelas pessoas.

Como você considera sua percepção? Vamos fazer uma breve atividade para verificar? Observe as imagens da Figura 6; o que você vê?



Figura 6: Analisando a percepção

Fonte: <<http://www.cres.org/star/RubinGestalt.gif>>. Acesso em: 9 jul. 2009.

Esta discrepância trata-se de problema de vista ou ilusão ótica, uma arte que mexe com nosso inconsciente, ou seja, são figuras reversíveis, ambíguas e possibilitam mais de uma leitura. Essas figuras ilustram a lei de organização chamada de **figura e fundo** da Teoria Gestalt, que vamos estudar nesta Unidade. Quando você vê essas figuras, seus olhos estão recebendo sensações de linhas pretas e brancas.

Assim, quando você vê na figura à direita o vaso, ele constitui a figura e os rostos o fundo. Quando você vê os rostos eles tornam-se figuras e o vaso o fundo. A discrepância entre figura e fundo é algumas vezes tão vaga que temos dificuldade em perceber o que é o quê. Portanto, nem sempre podemos confiar em nossa observação para fazer avaliações consistentes. Por exemplo, observe as imagens das Figuras 7 e 8.

- ▶ **Ilusão da Extensão:** olhe para as linhas horizontais ab e cd. Agora decida: as linhas horizontais têm o mesmo comprimento, ou uma delas é maior?

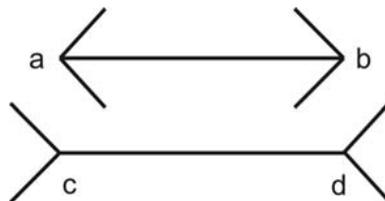


Figura 7: Ilusão de Mueller-Lyer

Fonte: Sperling (1999, p. 42)

- **Ilusão de área:** observe o círculo interno de **a** e de **b**: qual é o maior?

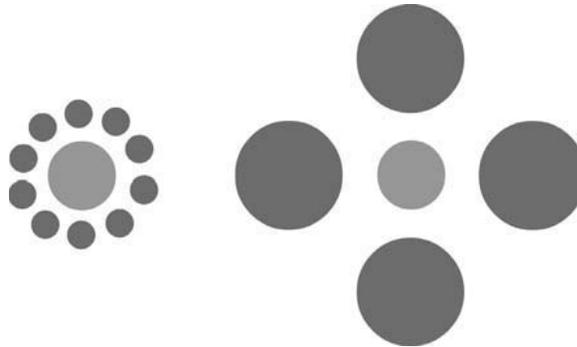


Figura 8: Ilusão de área
Fonte: Sperling (1999, p. 42)

A maioria das pessoas percebem na Figura 7, referente à linha horizontal **ab**, um comprimento levemente menor que o da linha **cd**. Mas na realidade, **ab** é igual a **cd**, porém as pessoas normalmente percebem a linha **cd** mais longa porque estão acostumadas a fazer avaliações de tamanhos e distância a partir de pistas e os ângulos induzem à ilusão. Já na Figura 8, o círculo interno do desenho **a** parece maior do que o de **b**. Meça o diâmetro de ambos os círculos, para verificar.

Você percebeu como nossos sentidos ou nossa compreensão podem ser enganados de várias maneiras?

A existência de ilusões perceptivas sugere que o que percebemos (em nossos órgãos sensoriais) nem sempre é o que compreendemos (em nossa mente). Nossa mente deve captar a informação sensorial disponível e transformá-la, de algum modo, para criar representações mentais de objetos, propriedades e relações espaciais de nosso ambiente.

Mas o que vem a ser percepção?

Segundo Stephen Robbins (2004, p.24), a percepção diz respeito ao “Processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente”.

Com base nesta afirmação e considerando que as pessoas são quem organizam a leitura do mundo, podemos concluir que o que uma pessoa percebe pode ser substancialmente diferente do que outra pessoa percebe. E, assim o que percebemos pode ser também diferente da realidade objetiva. Ou melhor, nunca é a cópia fotográfica da realidade.

A percepção é influenciada por vários fatores que podem distorcê-la ou moldá-la. Estes fatores podem estar em quem percebe, no objeto percebido, de onde ele é visto ou no contexto da situação em que a percepção ocorre.

O comportamento das pessoas é também determinado por sua percepção da realidade e não na realidade em si. O que importa para o comportamento é como o mundo é percebido pelas pessoas. Logo, perceber envolve dar significado ao mundo. “O mundo como é percebido é o mundo importante para o comportamento”, conclui ainda Stephen Robbins (2004, p.25).

Como podemos explicar que uma pessoa pode olhar para a mesma coisa que outra e as duas perceberem de forma diferente essa mesma coisa?

O ponto de vista do observador explica essa diferença. Quando uma pessoa observa algo e tenta interpretar o que está percebendo, é fortemente influenciada por suas próprias características pessoais, tais como:

- ▶ **Atitudes:** como o indivíduo está habituado a responder às situações.
- ▶ **Motivações:** quais são as suas necessidades insatisfeitas.
- ▶ **Interesses:** o foco de atenção é direcionado por seus interesses.
- ▶ **Experiências:** direcionam a atenção e podem até anular o interesse, pois há a tendência a habituar-se ao já conhecido.
- ▶ **Expectativas:** podem induzir o indivíduo a ver o que quer ver.

Gestalt significa uma integração de partes em oposição à soma do "todo".

A teoria na Psicologia que começou a compreender o homem como um ser que organiza ativamente a realidade é a **Gestalt**, palavra de origem alemã e surgiu em 1523 de uma tradução da Bíblia, significando “o que é colocado diante dos olhos, exposto aos olhares”. Hoje a palavra Gestalt é adotada no mundo inteiro, significando um processo de dar forma ou configuração. As interpretações decorrentes das pesquisas dos gestaltistas atentam para a importância dos eventos no interior da mente humana e chamam a atenção dos psicólogos para a necessidade do conhecimento das atividades mentais e não apenas a descrição das mudanças no comportamento exteriormente observado.

A Teoria da Gestalt é a escola da Psicologia que terá grande influência no campo dos estudos cognitivos. Este campo compreende os estudos de como as pessoas percebem aprendem, recordam e processam as informações.

Como percebemos

Esta é uma característica humana em relação a tudo que é familiar no meio ambiente.

No dia a dia, não estamos conscientes dos processos que determinam nossa percepção. Raramente paramos para analisar as nossas **sensações** e tão pouco paramos para interpretá-las. Por exemplo, você observa se sua sensação de conforto no momento é correspondente à percepção da visão, audição ou tato. Sabemos

apenas que enxergamos, ouvimos e respondemos a situações em contextos significativos, certo?

Desta maneira, costumamos organizar coisas em nossa mente a partir de uma forma, uma figura, uma melodia, ou uma cena que estrutura o todo significativo. Não vemos primeiro as partes e depois o todo. Qualquer que seja a percepção, ela é uma experiência unificada. Por exemplo, se olharmos um rosto, não enxergamos primeiro o nariz, depois a boca e depois os olhos. Não percebemos suas partes, mas o todo, o qual reconhecemos como de pessoa amiga ou não.

Assim podemos afirmar que o comportamento das pessoas é importante, pois implica em como o mundo é percebido, já que perceber envolve darmos significado ao mundo.

Percepção e significado pessoal

Agora que você já sabe que os objetivos, interesses, expectativas, emoções, valores, motivação pessoal e outros estados psicológicos influenciam o que nós percebemos, vamos conhecer algumas pesquisas que problematizam essa questão.

Um estudo clássico que comprova esta hipótese refere-se à análise dos alunos jovens que percebiam uma partida de um jogo de futebol. Foram selecionados dois grupos de estudantes de duas escolas da mesma cidade. Em seguida eles foram colocados para assistir a um filme de uma partida entre as equipes das suas escolas. Foram então convidados a identificar as faltas e classificar cada uma como “leve” ou “flagrante”. Os estudantes de uma escola viram os jogadores da outra escola fazerem duas vezes mais faltas do que os jogadores de sua escola e classificaram a maioria delas como “flagrantes”. Aparentemente, as motivações, as emoções, os valores e os objetivos faziam com que os sujeitos dessem ênfase aos

incidentes que tinham significado pessoal para eles (HASTORF; CANTRIL *apud* DAVIDOFF, 1983).

Geralmente observamos os fatos, as pessoas, os acidentes, os casos amorosos e as brigas da mesma forma. Nossa tendência é darmos ênfase aos aspectos da realidade que estão de acordo com nossos valores e crenças.

Quando observamos pessoas, tentamos encontrar explicações do motivo de seus comportamentos. Nossa percepção e julgamento das ações de um indivíduo, portanto, serão significativamente influenciados pelas suposições que fazemos sobre o estado de espírito dele (ROBBINS, 1999, p. 62).

No nosso dia a dia, na relação com as pessoas, fazemos suposições sobre o estado emocional, sobre a moral, sobre os pensamentos e estados internos delas. O julgamento e a suposição que fazemos sobre uma pessoa vão influenciar a nossa comunicação com ela. Por exemplo, quando acho uma pessoa simpática sinalizo, por meio de gestos corporais e expressões faciais, que estou disponível para iniciar comunicação com ela.

Percepção das pessoas

Fritz Heider, psicólogo austríaco, fez um interessante estudo sobre a forma como as pessoas percebem as relações interpessoais. Seguindo os princípios da Gestalt, Heider afirmou que as pessoas tendem a perceber seu meio de forma organizada, como um todo estruturado. Igualmente ocorre com o caso da percepção dos objetos físicos: a pessoa busca a consistência e tende a perceber determinadas características como se fossem propriedade permanente dos objetos.

Os estudos sobre percepção da Escola da Gestalt mostraram que determinadas características dos objetos, como a cor e o tamanho, se percebem como propriedades estáveis do objeto, mesmo quando ocorrem mudanças das condições de iluminação e de distância.

De acordo com Heider, no caso da percepção de pessoas não só percebemos como invariáveis suas características físicas, mas também os outros traços, como as crenças, as capacidades, a personalidade etc. Assim podemos afirmar que existe uma diferença fundamental entre percepção de objetos físicos e percepção das pessoas, que consiste em se perceber como causa de suas próprias ações, ou seja, é o que chamamos de causalidade.

Portanto, a causalidade é uma forma de organização cognitiva que surge quando se percebe o meio social, composto por pessoas e suas ações. A pessoa e suas ações constituem uma unidade perceptiva, em que a primeira é causa e as segundas são efeitos.

Uma das principais conclusões de Heider é ter observado que a pessoa, ao perceber o meio social, vai mais além dos dados de conduta que observa e tenta encontrar as relações que podem ajudar a explicar os acontecimentos.

Mas como podemos explicar o comportamento das outras pessoas?

Para definirmos o comportamento alheio geralmente observamos a conduta de fatores internos (a personalidade, a capacidade, as atitudes etc.) ou de fatores externos (a situação, ao azar etc.). Contudo é importante você observar que nem sempre nossa percepção corresponde à realidade.

Conheça agora exemplo de tipos de atribuição que podem levar ao fracasso na análise do comportamento.

O fracasso na análise do comportamento pode ser atribuído à falta de habilidade, uma característica pessoal, ou à suposição de que a tarefa a realizar implica uma grande dificuldade, uma condição do meio. Não existe uma atribuição predominante para explicarmos o fracasso da análise, pois tudo dependerá de outros fatores como, por exemplo, a informação sobre o êxito ou o fracasso de outras pessoas e a tendência a atribuir as consequências das ações à pessoa.

Percepção e Cultura



Saiba mais Alexander Romanovich Luria (1902-1977)



Nasceu na Rússia. Criou um método de pesquisa sobre o conteúdo subjetivo da mente. Estudou os processos mentais de adultos, a influência da cultura nos processos mentais, os aspectos neuropsicológicos do funcionamento mental humano. Tentou construir uma psicologia unificada na qual demonstrou um possível modelo para os estudos psicológicos que ainda é reconhecido hoje pela Ciência Cognitiva. Foi um neuropsicólogo russo. Junto com Alexei Leontiev e Vygotsky desenvolveram um novo tipo de Psicologia, relacionando os processos psicológicos com aspectos culturais, históricos e instrumentais, com ênfase no papel fundamental da linguagem. Fonte: <<http://www.nea.fe.usp.br/site/TemasPensadores/MostraDetalhe.asp?IdInf=239>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

As pessoas, de diferentes sociedades, sentem, pensam, percebem e interpretam a realidade e as experiências de sua própria vida de maneira diversa. Pesquisas na área de Psicologia Social que comparam, em vários aspectos, o desempenho de pessoas de culturas diferentes confirmam a hipótese de que a cultura organiza tanto a forma quanto o conteúdo dos processos psicológicos, como a percepção, por exemplo.

Na década de 1930, Luria fez uma comparação, na percepção de cores, entre agricultores russos que viviam isolados e administradores que trabalhavam em fazendas coletivas. A percepção de cores foi aferida mediante a apresentação de 27 novelos

de lã e a solicitação, aos sujeitos, de que os colocassem em categorias segundo as cores. Os administradores logo formaram de 7 a 8 grupos de tonalidades semelhantes e até mesmo atenderam ao pedido para reorganizar as cores em cinco grupos. Os pequenos agricultores acharam extremamente difícil a tarefa, reclamaram que as cores não eram as mesmas e não podiam ser agrupadas. Formaram grande número de pequenos grupos, que nem sequer eram organizados de acordo com o matiz, e incluíram meadas de cores diferentes, mas de luminosidade semelhante. Quando se pediu aos agricultores que formassem cinco grupos de cores, nenhum deles conseguiu fazer a tarefa. O desconforto observado nos agricultores, em fazer a categorização, foi desencadeado por sua percepção de que as meadas de lã não pareciam semelhantes umas às outras. Ao contrário, os administradores percebiam-nas como semelhantes. Concluiu-se que, embora todos os sujeitos vissem as cores, viam-nas de maneira diferente nas duas sociedades (RATNER, 1995).

Atualmente, temos muitas pesquisas que demonstram como as experiências de determinada cultura podem influenciar o modo de processar a informação visual, percepção olfativa, constância de tamanho, percepção espacial, memória e todos os outros processos psicológicos.

Você pode estar se perguntando: quais são as implicações de tudo o que estudamos aqui nesse tópico, para o administrador público?

Partindo do princípio, no qual os estudos sobre percepção levantam questões importantes para os processos de mudança das organizações, é importante destacarmos a necessidade de o administrador considerar em sua análises e decisões o fato de como as pessoas (tanto os trabalhadores quanto os clientes) percebem e significam a realidade, isto porque são fatores determinantes do comportamento humano.

O administrador precisa estar ciente de que a forma de perceber, assim também como a forma de pensar, de agir e sentir dos trabalhadores são compartilhadas nas organizações, logo configuram, em seu conjunto, uma cultura da organização. E toda mudança na organização deve considerar essa cultura.

De acordo com esta percepção podemos afirmar que para a implantação de mudanças ou de pequenas transformações é fundamental a mudança **cultural***, vista como um desafio para as organizações já que requer um primeiro passo na direção da criação de novos valores, atitudes e crenças. No entanto, uma mudança de cultura através da incorporação de novos valores, nova qualificação e manutenção de comportamentos passa necessariamente pela percepção das pessoas que são os agentes dessas mudanças. É um círculo que evidencia a complexidade dos processos de mudança.

*Cultura – conjunto de saberes, valores, preferências e comportamentos de determinada civilização, país ou sociedade. Fonte: Lacombe (2004).



Atividade de aprendizagem

Confira se você teve bom entendimento do que tratamos nesta Unidade realizando as atividades propostas a seguir.

9. O que é percepção? Formule sua definição e, depois, compare-a com a de Robbins.
10. Como podemos explicar que uma pessoa possa olhar para a mesma coisa que outra pessoa e as duas perceberem de forma diferente essa mesma coisa?
11. Que tal, agora, você pensar sobre as implicações dos estudos de percepção para o administrador. Para que servem esses estudos?

APRENDIZAGEM

Podemos perceber claramente, a velocidade com que o conhecimento humano tem evoluído. De acordo com Mariotti (1999, p. 23), “o conhecimento aumenta cada vez mais, em cada vez menos tempo, e um maior número de pessoas precisa aprender cada vez mais, em cada vez menos tempo”.

A necessidade da **aprendizagem** continuada tem motivado a ampliação dos espaços de aprendizagem para fora da escola e da inclusão da organização como o local onde acontece grande parte do ensino e do aprendizado voltados para a qualificação para o trabalho.

Nestes novos tempos de incertezas para as organizações poderem acompanhar as rápidas mudanças é necessário que preparem programas de aprendizagem continuada. O objetivo desses programas é desenvolver ao máximo o capital intelectual da organização, para que ele possa ser usado de forma a entregar aos clientes produtos e serviços com a máxima qualidade, propiciar o melhor retorno do investimento para a organização e criar condições de realização pessoal para os trabalhadores.

Tomando como princípio a aprendizagem, podemos afirmar que as organizações têm desenvolvido uma postura mais flexível onde o erro passa a ser enfrentado como experiência positiva e oportunidade para aprender. A palavra de ordem hoje nas organizações é “aprender a aprender”.

Definirmos aprendizagem envolve diversas correntes e formas de pensar. No campo da administração as discussões sobre aprendizagem têm circulado em torno de dois modelos diferentes de compreensão do processo de aprender: o modelo comportamental e o modelo cognitivo.



Quando cresce a interconexão do mundo e a complexidade e dinamismo dos negócios, o trabalho depende cada vez mais da aprendizagem.

Modelo Comportamental

Segundo a Teoria Comportamental, nem todo comportamento animal é aprendido. Alguns comportamentos são inatos ou congênitos: são os reflexos ou instintos. Isto quer dizer que todos os animais são “programados” para exibir certos comportamentos inatos em determinado momento de sua maturação.

Assim podemos afirmar que comportamento inato aparece quando algum tipo de estímulo dispara o comportamento. Um exemplo de comportamento reflexo é quando um mosquito aproxima-se de seus olhos: automaticamente você fecha os olhos ou faz algum impedimento com a mão para que ele saia. Outra situação seria quando tocamos em algo quente: rapidamente puxamos nossa mão, ou ainda quando o recém-nascido sente um leve toque na bochecha e vira a cabeça procurando com a boca o bico do peito que o amamenta.

Os reflexos são respostas involuntárias, não aprendidas, de uma parte do corpo a um estímulo externo e que não requerem comando do cérebro. Os reflexos possibilitam aos animais responderem automaticamente a estímulos ambientais, o que é necessário para sua sobrevivência.

Contudo segundo os pesquisadores, adeptos da Teoria Comportamental, há uma única forma de aprendermos que implica numa associação entre estímulos externos e resposta. Essa associação é chamada de condicionamento ou reflexo condicionado.

Você sabe no que consiste reflexo condicionado? Conheça alguns provérbios que descrevem precisamente este tipo de comportamento.

“Cachorro mordido por cobra tem medo de linguixa”

“Quem com leite queimou-se, na água sopra.”

“Gato escaldado tem medo de água fria.”

Imaginemos que uma criança quis beber leite quente e se queimou. Ao notar que se queimava, pôs-se a soprar para esfriar o leite. Desde então, começou a soprar qualquer líquido, antes que se queimasse novamente. O mesmo aconteceu com o “gato escaldado” que tem medo de água, mesmo quando fria.

Porém, como explicar estes comportamentos?

Outro estudo que ajudou a explicar esses comportamentos foi o realizado por Pavlov, em 1904, que conduziu um experimento em laboratório demonstrando que um estímulo neutro poderia ser transformado em estímulo condicionado pelo aprendizado. Por exemplo, ao tocarmos um sino (estímulo neutro) e oferecer carne por repetidas vezes a um cão (estímulo não-condicionado), este salivava. Depois de certo tempo, ao tocar o sino, mesmo na ausência da recompensa, o cão ainda salivava. O barulho do sino passou a ser um estímulo condicionado ao alimento e a salivação se tornou uma resposta condicionada.

Mais uma explicação para saber como aprendemos baseia-se no estudo realizado por Skinner. Ele desenvolveu vários experimentos e



Saiba mais

Ivan Petrovich Pavlov (1849 - 1936)



Fisiologista e médico russo. Desenvolveu técnicas cirúrgicas precisas, ganhou o Prêmio Nobel de Medicina e Fisiologia (1904) pelos trabalhos sobre as relações entre a atividade do sistema nervoso e a função digestiva. Denominada de teoria do reflexo condicionado, esta descoberta abriu novos caminhos para a Psicologia Experimental, permitiu a elaboração de técnicas como o chamado parto sem dor e influenciou a corrente behaviorista da psicologia. Fonte: < <http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/IvanPetr.html>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

Burrhus Frederic Skinner (1904-1990)



Nascido nos Estados Unidos, escreveu o livro *O Comportamento dos Organismos*, no qual anos mais tarde foi considerado “um dos poucos livros que mudaram a face da psicologia moderna”. *Ciência e Comportamento Humano* é o manual básico da sua Psicologia Comportamentalista. Sua obra é a expressão mais célebre do behaviorismo, corrente que dominou o pensamento e a prática da Psicologia, em escolas e consultórios, até os anos 1950. Skinner também é considerado o pai da corrente que foi denominada behaviorismo radical. Fonte: <<http://www.pedrassoli.psc.br/psicologia/skinner.aspx>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

concluiu que a aprendizagem é fruto do condicionamento operante, ou seja, um comportamento é premiado, reforçado, até que ele seja condicionado de tal forma que ao se retirar o reforço para o comportamento continue a acontecer. Logo, reforço é um estímulo que fortalece ou enfraquece determinado comportamento. Skinner, ainda, estabeleceu que todo comportamento é influenciado por seus resultados, havendo um estímulo reforçador. Este pode ser positivo quando fortalece o tipo de comportamento (recompensa), ou negativo quando tende a inibir certo comportamento (punição).

Skinner construiu uma teoria sobre o comportamento humano que foi denominada de Teoria Comportamental ou Behaviorismo. Essa teoria decorre do princípio primordial biológico das respostas dos animais para a busca de prazer e evitação das situações que os privem de satisfação ou imponham sofrimento. Sua teoria rejeitava os mecanismos mentais e acreditava que o condicionamento operante podia explicar todas as formas de comportamento humano.

Assim podemos observar que, numa perspectiva behaviorista, a aprendizagem é um comportamento observável, adquirido de forma mecânica e automática através de estímulos e respostas.

Após esta leitura você já sabe dizer o que significa aprendizagem? Leia as afirmativas a seguir e reflita qual se enquadra melhor com a definição deste termo.

- ▶ Aprendizagem é o que acontece ao aluno quando o professor explica algo.
- ▶ Aprendizagem é o equilíbrio entre a assimilação e a acomodação, chegando a inteligência a um estado de adaptação.
- ▶ Aprendizagem realiza-se sempre que a atividade de um organismo produz uma mudança “relativamente permanente” em seu comportamento.

Observe que a primeira afirmação é ingênua e equivocada porque supõe que o aluno assimila tudo que o professor informa – e sabemos que isto não ocorre. Já a segunda afirmação é muito restrita: precisamos de uma definição mais ampla que permita abranger várias teorias. Aprendemos apenas comportamentos adequados? E os inadequados? E os comportamentos que nos fazem sofrer? Logo a afirmativa mais adequada é a terceira.

Como futuros administradores públicos, precisamos saber como os trabalhadores aprendem. E isso só é possível se o “clima” vigente na organização permitir que eles falem e ajam com autonomia.

Segundo os psicólogos behavioristas, a parte essencial da aprendizagem compreende a experiência que desencadeia a mudança de comportamento. Podemos concluir que a aprendizagem, para os comportamentalistas, se realiza sempre que a atividade de um organismo produz uma mudança relativamente permanente em seu comportamento (DAVIDOFF, 1983).

Os administradores e gerentes falam muito do “poder do pensamento positivo”, muitas vezes estão mais preocupados em controlar e punir seus funcionários do que recompensar. Por exemplo, você já se deparou com gerentes que sempre estão preocupados que os funcionários possam enganá-los? Eles tendem com mais frequência a punir seus funcionários pelos erros, do que recompensá-los pelos acertos. Contudo isso não é nada eficaz para gerar comportamentos produtivos nos trabalhadores.

A recompensa, em geral, funciona melhor que punições. A punição gera comportamento de fuga ou evitação.

Podemos evidenciar que a punição leva ao comportamento de fuga; observamos isso com frequências nas crianças. Elas geralmente procuram fugir das situações aversivas quando o castigo está presente. Por exemplo, o aluno que aprendeu a deixar os

cadernos na escola e a mentir para evitar “broncas” de sua mãe em casa.

Quando os gerentes utilizam os conhecimentos sobre condicionamento para mudar o comportamento dos empregados de maneira que beneficie a produtividade e a organização, estão modelando o comportamento. Por exemplo, vamos imaginar que o comportamento de um empregado é incompatível, a maior parte do tempo, com as normas estabelecidas na organização. Se a gerência recompensasse essa pessoa somente quando ela mostra respostas desejáveis, haveria muito pouco reforço acontecendo. Neste caso, precisamos fazer um plano de modelagem para atingirmos o comportamento desejável.

A modelagem do comportamento acontece reforçando sistematicamente cada passo sucessivo que move o indivíduo mais para perto da resposta desejada. Se um empregado chega seguidamente meia hora atrasado ao trabalho, quando ele chegar apenas vinte minutos, podemos reforçar essa melhora. O reforço aumentaria à medida que as respostas se aproximassem mais do comportamento desejado. A modelagem envolve reforços graduais, até alcançarmos o comportamento final desejado.

Modelo cognitivo

O segundo modelo para a compreensão do processo de aprendizagem é chamado de “modelo cognitivo”.

Você sabe por que cognitivo?

Porque se refere à cognição, que é o ato ou processo de conhecer que envolve atenção, percepção, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem. Trabalha com representações e com o processamento de informações pelo indivíduo.

A Psicologia Cognitiva trata do modo como as pessoas percebem, aprendem, recordam e pensam sobre a informação. Diferentes autores e teorias contribuíram para a construção do modelo cognitivo de aprendizagem.

Para você conhecer as aplicações das ideias do cognitivismo nos estudos organizacionais vamos estudar resumidamente a Teoria Histórico-Cultural além do programa de aprendizagem organizacional de Peter Senge.

Uma contribuição relacionada à aprendizagem no contexto das organizações é a importância do social na aquisição dos conhecimentos, destacada por Vygotsky na Teoria Histórico-Cultural. Esta teoria enfatiza o social como fundamental para a aquisição dos conhecimentos, seja ele proporcionado pelo simples convívio em um ambiente educacional formal (como a escola, por exemplo), seja pelo fazer junto uma atividade (no ambiente de trabalho, por exemplo), seja na forma pela qual o professor transmite seus conhecimentos aos alunos, ou ainda, seja na forma que o aprendiz observa o trabalho do colega mais experiente. A aprendizagem (na família, na escola ou na organização) toma a dimensão social. Somos primeiro sociais e depois nos individualizamos.

Para Vygotsky o sujeito é ativo, ou seja, ele age sobre o meio. Para esse autor, não existe uma “natureza humana”, a “essência humana”, mas sim um sujeito que é social em essência, não podendo ser separado ou compreendido fora do âmbito social.

Nessa perspectiva, o sujeito produtor de conhecimento não é um mero receptáculo que absorve e contempla o real. Ele é um



Saiba mais

Lev Semenovich Vygotsky (1896-1934)



Nasceu na Rússia. Estudou Direito e Literatura na Universidade de Moscou, escreveu o livro *Psicologia da Arte, O Significado histórico da crise da psicologia, Desenvolvimento das funções psicológicas superiores* e organizou o Laboratório de Psicologia para Crianças Deficientes. Em 1932 realizou uma série de conferências em Leningrado. Em 1934 publicou *Pensamento e Linguagem*. Fonte: <<http://tinyurl.com/mwhqdr>>. Acesso em: 15 jul. 2009

sujeito ativo que, em sua relação com o mundo, com seu objeto de estudo, reconstrói (no seu pensamento) este mundo. O conhecimento envolve sempre uma atividade, um fazer, um atuar do homem no social em interação com outros indivíduos.

“Na ausência do outro, o homem não se constrói homem”, escreveu Vygotsky. Ele rejeitava tanto as teorias inatistas, segundo as quais o ser humano já carrega ao nascer as características que desenvolverá ao longo da vida, quanto as empiristas e comportamentais, que veem o ser humano como produto da história de seus condicionamentos.

Para Vygotsky, a formação se dá numa relação dialética entre o sujeito e a sociedade a seu redor – ou seja, o homem modifica o ambiente e o ambiente modifica o homem. Observe a Figura 9.

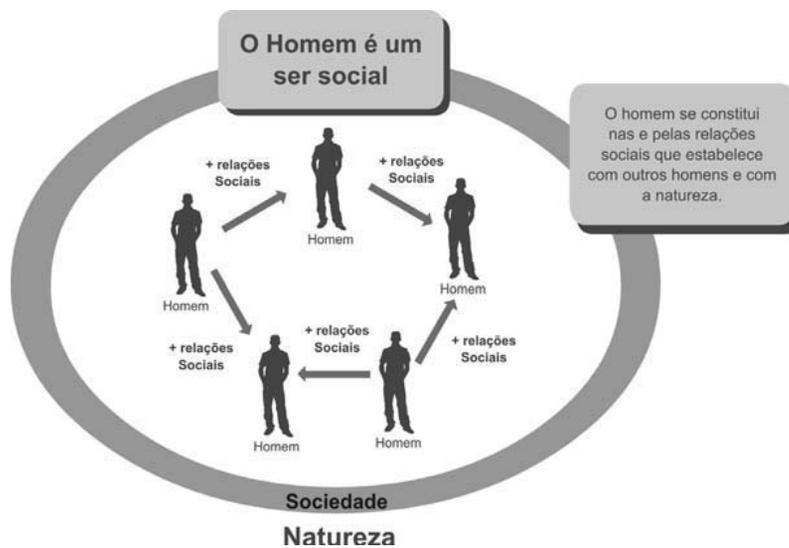


Figura 9: A constituição do homem
 Fonte: Elaborada pela autora

Segundo Vygotsky, apenas as funções psicológicas elementares, isto é, funções de origem biológica, presentes nos animais e nos bebês, se caracterizam como reflexos. Por exemplo, as funções sensoriais, motoras e perceptivas primárias. Já os processos psicológicos mais complexos – ou funções psicológicas

superiores se referem às experiências que são adquiridas durante a vida do sujeito. Por exemplo, a cultura, o controle consciente do comportamento, a atenção e a lembrança voluntária, a memorização ativa, o pensamento abstrato, o raciocínio dedutivo, a capacidade de planejamento, todas estas funções que só se formam e se desenvolvem pelo aprendizado e que nos diferenciam dos outros animais são funções psicológicas superiores.

Entre as funções complexas encontramos o pensamento e a linguagem que constituirão a consciência. Imagine uma criança que nasce com as condições biológicas de falar, mas só desenvolverá a fala se aprender com outras pessoas com mais idade que interagir em suas relações na sociedade. Nesta conjuntura podemos identificar mais um conceito-chave dessa teoria, que é a mediação.

Segundo a teoria vygotskiana, toda relação do indivíduo com o mundo é feita por meio de instrumentos técnicos – como, por exemplo, as ferramentas agrícolas, que transformam a natureza – e da linguagem – que traz consigo conceitos consolidados da cultura à qual pertence o sujeito (VYGOTSKI,1987).

Diante do apresentado até aqui, reflita: como podemos definir o papel da mediação no desenvolvimento e na aprendizagem?

Todo aprendizado é necessariamente mediado, seja no papel do adulto que cuida da criança, ou no papel do ensino e do professor. Outra situação de aprendizado diz respeito aos trabalhadores mais experientes que fazem a mediação para que o aprendiz se aproprie do modo de como fazer uma atividade no ambiente do trabalho.

De acordo com Vygotski, o primeiro contato da criança com novas atividades, habilidades ou informações deve envolver a participação de um adulto ou uma criança mais experiente. Ao internalizar um procedimento, a criança “se apropria” dele, tornando-o voluntário.

Agora é sua vez! Siga as flechas, da Figura 10, partindo da célula atividade, e construa o texto, compartilhando-o com seus colegas e com seu tutor no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem.

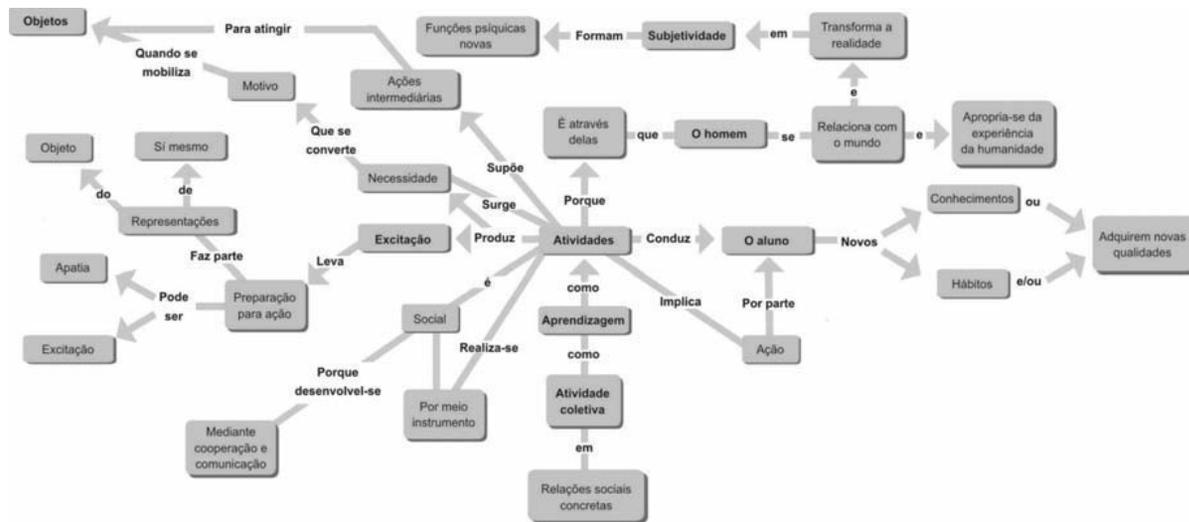


Figura 10: A função das atividades
 Fonte: adaptada de IHMC Cmap Tools

Vygotsky construiu um conceito para explicar a importância do social na aprendizagem. O conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal é caracterizado como a distância entre o nível do desenvolvimento real da criança (aluno, aprendiz). É determinado pela capacidade de resoluções de problemas de forma independente, e o nível de desenvolvimento potencial, que representa aquilo que o aprendiz consegue realizar com a ajuda de um adulto ou com o auxílio de companheiros mais experientes.

Quando levamos isso em consideração, a aprendizagem tende a se tornar mais eficiente e acontecer continuamente, atingindo um grupo maior de aprendizes. Pois, a cooperação entre os alunos de um grupo no processo de aprendizagem permite que os “mais adiantados” auxiliem os “mais atrasados”. Neste cenário Vygotsky (1987, p. 113) acrescenta que “aquilo que a criança pode realizar com assistência hoje, ela será capaz de fazer sozinha

amanhã”. No processo educativo, podemos dizer que aquilo que o aluno faz hoje com o auxílio do professor ou de seus colegas poderá ser realizado de forma independente no futuro.

E o que tem isso a ver com as organizações?

No caso da aprendizagem nas organizações, chamamos a atenção para o processo voltado para a troca de ideias entre os integrantes da equipe de trabalho, baseado no diálogo, na participação coletiva, oportunizando aos trabalhadores a exposição de suas ideias e contribuindo, dessa forma, para a aprendizagem coletiva. Logo, as atividades de aprendizagem realizadas desta maneira priorizam a aquisição do conhecimento como um processo cognitivo e não mecânico.

Talvez, podemos identificar, o maior problema nos programas de aprendizagem das organizações é a formatação ser similar a um treinamento, no qual um instrutor assume a postura de ditador do conhecimento e não oferece espaço para o diálogo e tão pouco para o exercício de construção de conhecimento.

Em oposição, o ensino pautado sobre os alicerces do diálogo caminha na direção da valorização da realidade histórico-cultural e social da pessoa que está na posição de aprender. Considerar a dimensão social é uma tarefa desafiadora para os administradores, que não costumam ver a aprendizagem sob esse prisma.

Podemos observar que o termo aprendizagem possui uma variedade de definições, dependendo da teoria em que está inserido. Recentemente, a palavra aprendizagem passou a ser usada em livros de Administração, para fazer referência ao processo que ocorria no âmbito das equipes de trabalho ou das organizações, o que sugeriu as denominações “aprendizagem organizacional” e “organizações que aprendem”.





Saiba mais

Peter Senge



É uma das marcas de prestígio internacional do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) na área da gestão. A ele se deve a difusão do conceito de “aprendizagem organizacional” e de “organização que aprende”. Peter é autor do livro *A Quinta Disciplina*, que virou referência em todo o mundo. Fonte: <<http://www.janelanaweb.com/manageme/senge.html>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

A contribuição de Peter Senge é um exemplo da aplicação dos estudos de aprendizagem do modelo cognitivo para o campo da Administração.

A partir de agora conheça um pouco mais das ideias de Senge. Podemos começar?

Em entrevista à imprensa, feita para Mercedes Reincke, em 1998, Senge aproveitou para derrubar vários mitos. Ele relegou a importância da tecnologia da informação para o aprendizado organizacional e também não valorizou muito o treinamento.

Em seu livro, *A Quinta Disciplina*, afirma que

Os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades. E ter mais informações não provoca estas alterações. Talvez muito, muito raramente [...]. As pessoas aprendem no dia a dia, ao longo do tempo (SENGE, 1992).



Os programas de aprendizado podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva.

Além disso, Senge afirma que para que o aprendizado efetivamente aconteça, a liderança mais importante não vem de quem está no topo da pirâmide, mas dos “líderes de linha locais”: líderes de equipes, gerentes de desenvolvimento, gerentes de vendas, gerentes de unidades de produção e chefes de operações de produção. Se o ponto de partida para se tornar uma “organização da aprendizagem” está no engajamento de todos os membros da empresa, o passo seguinte, segundo Senge, é incorporar as cinco disciplinas de aprendizagem conforme demonstrado na Figura 11.



Figura 11: Organizações que aprendem
Fonte: Adaptada de Senge (1992)

Podemos observar que estas cinco disciplinas são programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional.

- ▶ Primeira disciplina, **domínio pessoal**, contribui para que possamos apreender a expandir as capacidades pessoais a fim de obtermos os resultados desejados e assim podermos criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas.
- ▶ Segunda disciplina, que chamo **de modelos mentais**, auxilia na nossa reflexão e esclarecimento contínuo para melhorarmos a imagem que temos do mundo, a fim de moldarmos os nossos atos e decisões.
- ▶ Terceira disciplina, **visão compartilhada**, estimula o engajamento do grupo em relação ao futuro buscando criar e elaborar os princípios e as diretrizes que nos permitam alcançar o futuro.
- ▶ Quarta disciplina, **aprendizado em equipe**, consiste em transformarmos as aptidões coletivas ligadas a

pensamento e comunicação, de maneira que os grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

- ▶ Quinta disciplina, **pensamento sistêmico**, cria uma forma de analisarmos e uma linguagem para descrevermos e compreendermos as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. É esta quinta disciplina que permite mudarmos os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico (SENGE, 1992).

É de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Embora isso pareça mais fácil de ser dito do que de ser feito, é preciso reconhecer que o raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, “mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes”, como ensina o princípio da Teoria da Gestalt. Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro (SENGE, 1992).

Partindo dos estudos de Senge, Daniel Kim (apud FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002) analisou a passagem da aprendizagem individual para a aprendizagem coletiva. O autor divide o processo de aprendizagem em dois níveis, tais como:

- ▶ **Aprendizagem operacional:** que consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações (*know-how*).
- ▶ **Aprendizagem conceitual:** ocorre com a aquisição e o desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos sobre uma experiência (*know-why*).

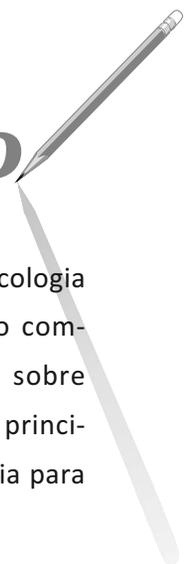
Embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais precisa estar associado ao conhecimento conceitual. Os dois processos devem acontecer em todos os níveis da organização. A velha concepção taylorista, que separa os trabalhadores que detêm o conhecimento apenas operacional dos que detêm o conhecimento conceitual, deve ser mudada, ou seja, não deve haver fronteiras entre os quadros operacionais e os trabalhadores pertencentes ao quadro conceitual.

Diante dessa afirmação, ao recrutarmos colaboradores o que precisamos levar mais em conta: competências, capacidades ou talento?

Segundo Senge, não é fácil responder essa afirmação em termos abstratos. Ele acredita que a coisa mais importante quando se contrata alguém é sua capacidade de assumir compromissos na vida privada, a maturidade pessoal e a capacidade de aprender. Precisamos analisar se: a atividade a ser desenvolvida representa alguma coisa que seja realmente importante para a vida da pessoa ou se ela está apenas procurando um emprego? Ou ainda, a pessoa deseja realmente contribuir para melhorar o mundo? Ela tem capacidade de servir aos outros ou de servir a um propósito mais elevado?

Estas ideias não têm nada de novo, pelo contrário, são bem antigas. Senge deixa claro que contrataria as pessoas com maior grau de maturidade, se pudesse escolher, pois são estas as mais capazes de aprender.

Resumindo



Nesta Unidade você conheceu conceitos da Psicologia capazes de ajudar o administrador a compreender o comportamento das pessoas nas organizações. Estudou sobre motivação, percepção e aprendizagem. Conheceu as principais teorias da motivação e percebeu a sua importância para o comportamento humano.

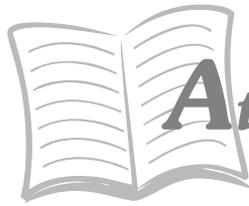
Você ainda tomou conhecimento das ideias dos psicólogos histórico-sociais que defendem que a motivação refere-se ao desejo de alcançar algum objetivo e está relacionada às emoções, necessidades e vontade. Nessa perspectiva, o motivo que mobiliza o comportamento das pessoas não é determinado unicamente pelas necessidades internas e biológicas. O motivo que mobiliza o comportamento será o resultado da configuração complexa dos motivos pessoais e interpessoais do grupo social e cultural onde o indivíduo está integrado, bem como das circunstâncias concretas atuais em que a pessoa se encontra.

Outro tópico abordado foi sobre a percepção, que é influenciada por características pessoais do sujeito que percebe e pelas configurações dos objetos e do campo onde eles se encontram. Para Stephen Robbins (2004, p.24), é o “Processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao ambiente em que vivem”.

Pois bem, além da motivação e da percepção, outro tema apresentado nesta Unidade foi a aprendizagem, tema importante para o estudo das organizações.

Como os métodos e técnicas de trabalho estão em constante renovação, os profissionais também devem estar sempre atualizados para manter as organizações competitivas. Você conheceu os dois modelos de aprendizagem mais presentes no campo da administração: o comportamental e o cognitivo. O modelo comportamental tem como principal foco o comportamento, que pode ser observado e mensurado. Nessa perspectiva, o comportamento é explicado sem referência a eventos mentais. O modelo cognitivo considera tanto as representações como o processamento de informações pelo indivíduo.

Esperamos que você tenha compreendido a complexidade desses processos e a importância do papel do sujeito na organização e na interpretação da realidade.



Atividades de aprendizagem

Vimos que o ponto de partida para tornar uma “organização da aprendizagem” está no engajamento de todos os membros da empresa. Para verificar se você entendeu toda esta contextualização, preparamos para você algumas questões. Vamos lá?

12. Aprendizagem é um tema que inclui diversas correntes e formas de pensar. No campo da administração as discussões sobre aprendizagem têm circulado em torno de dois modelos diferentes de Psicologia. Quais são e em que se diferenciam fundamentalmente?
13. Para a Teoria Comportamental, o que é aprendizagem?
14. De acordo com a Teoria Histórico-Cultural de Vygotsky qual é o papel da mediação no desenvolvimento e na aprendizagem?
15. Vygotsky, para explicar o processo de aprendizagem e desenvolvimento humano, formulou o conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal. Como este conceito se dá nas organizações?

UNIDADE 3

O GRUPO NA ORGANIZAÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Compreender as características pessoais dos líderes e as teorias de liderança;
- ▶ Discutir o conceito de contrato psicológico;
- ▶ Entender as implicações para os administradores do processo de socialização; e
- ▶ Debater o processo grupal e as principais características dos grupos.

LIDERANÇA

Vamos começar a estudar liderança lhe propondo uma atividade do livro de Kouzer e Posner (1996), *O desafio da Liderança*.

Pegue uma folha de papel e divida em três partes de alto a baixo – colunas verticais. Agora procure se lembrar de pessoas que você considera líderes. Podem ser pessoas contemporâneas ou personagens históricas. Pense nos homens e nas mulheres que dirigiram organizações, comunidades, cidades, estados ou nações. Reflita também sobre as pessoas mais próximas que você conheceu como professores, líderes comunitários, líderes religiosos, empresários etc. Escreva seus nomes na primeira coluna.

Na coluna do meio, ao lado de cada nome, registre os eventos, as ações com as quais você identifica esses indivíduos. Quando pensa em cada uma dessas pessoas, com que situações você as associa?

Na terceira coluna escreva as características pessoais que você admira nesses líderes.

NOMES	EVENTOS, AÇÕES, OBRAS.	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Agora que você concluiu sua lista, observe bem. O que ela revela? O que essas pessoas têm em comum? O que você escreveu no lado direito da folha revela algo?

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Só temos líderes se tivermos seguidores. Para desenhar o perfil de um líder precisamos investigar quais são as expectativas que os seguidores têm dos líderes.

Foi o que fez o professor Warren Schmidt, pesquisando 1.500 gerentes em vários lugares dos Estados Unidos. O professor fez a seguinte pergunta: “Que valores (traço ou características pessoais) você procura e admira em seus superiores?”

Nesse estudo foram identificados mais de 225 valores, traços ou características diferentes que foram reduzidos, por meio de análise de conteúdo, para quinze categorias. As respostas mais frequentemente encontradas, por ordem de citação, foram:



Saiba mais

Warren Schmidt

Atuou como psicólogo, professor, pesquisador, roteirista, entre outras profissões. Foi professor de Administração Pública na University of Southern California (USC), escreveu vários livros e atualmente leciona na USC, conduz seminários, palestras e presta consultoria por meio de sua empresa, a Chrysalis Inc.

Fonte: <<http://tinyurl.com/m7evtq>>.

Acesso em: 9 jul. 2009.

- ▶ integridade (é sincero, digno de confiança, tem caráter, tem convicções),
- ▶ competência (é capaz, é produtivo, é eficiente); e
- ▶ liderança (é inspirador, é decisivo, fornece direções).

Em um estudo seguinte, os pesquisadores incluíram novas características de liderança e solicitaram para mais de 2.600 gerentes que completassem a lista de características de um líder superior. Veja na Tabela 1 o resultado dessa pesquisa.

Tabela 1: Características de Líderes Superiores

GERENTES N=2.615 CARACTERÍSTICAS	CLASSIFICAÇÃO	PERCENTAGEM DE SELEÇÃO PELOS GERENTES
Honesto	1	83
Competente	2	67
Olha para diante	3	62
Inspirador	4	58
Inteligente	5	43
Justo	6	40
Liberal	7	37
Direto	8	34
Construtivo	9	34
Fidedigno	10	33
Sustentador	11	32
Corajoso	12	27
Interessado	13	26
Cooperativo	14	25
Maduro	15	25
Ambicioso	16	21
Determinado	17	20
Autocontrolado	18	13
Leal	19	11
Independente	20	10

Fonte: Kouzes e Posner (1996)

Podemos observar, de acordo com essa pesquisa, que a maioria das pessoas admira líderes que:

- ▶ sejam honestos;
- ▶ tenham competência;
- ▶ olhem para diante; e
- ▶ sejam inspiradores.

Você sabe descrever o significado de cada uma dessas categorias? Então vamos ver a partir de agora, de acordo com Kouzes e Posner (1996), cada uma delas. Podemos começar?

- ▶ **Honestidade:** categoria mais escolhida. Afinal, se vamos seguir alguém queremos primeiro nos assegurar de que essa pessoa merece nossa confiança. Os autores da pesquisa concluíram, em conversa com os seguidores consultados, que era o comportamento do líder que fornecia a evidência. “A única forma pela qual podemos saber com certeza se alguém é honesto, é observando como ele (ou ela) se comporta. Os líderes são considerados honestos pelos seguidores se fazem aquilo que dizem que vão fazer”. Portanto, a consistência entre palavra e ato é a forma pela qual julgamos se alguém é honesto.
- ▶ **Competência:** este foi o segundo atributo mais votado. Para seguir alguém precisamos acreditar que essa pessoa sabe o que está fazendo. Precisamos vê-la como capaz e eficaz. Kouzes e Posner (1996) concluíram que, no caso de organização, o tipo de competência varia com a posição do líder e a condição da organização. Por exemplo, quanto mais alta a posição do líder, mais as pessoas exigem demonstrações de habilidade em planejamento estratégico e em

formulação de políticas. Por outro lado, no chão da fábrica, onde os subordinados esperam orientação em áreas técnicas, essas competências gerenciais não serão suficientes.

- ▶ **Olhar para Diante:** mais da metade dos consultados na pesquisa do professor Schmidt escolheram como traço de liderança alguém que olha adiante. Isto quer dizer, que esperamos que nossos líderes tenham senso de direção e se preocupem com o futuro da organização. Os líderes admirados precisam saber para onde vamos. Os seguidores querem uma orientação bem definida em direção ao futuro. É importante notar que *olhar para diante* significa desenvolver a habilidade para estabelecer um destino desejável em cuja direção a organização deveria seguir.
- ▶ **Inspiração:** os seguidores esperam também que seus líderes sejam entusiasmados, animados, tenham muita energia e sejam positivos quanto ao futuro. “Esperamos que eles sejam inspiradores – na verdade, um pouco como chefes de torcida”. O entusiasmo demonstra o compromisso do líder na perseguição de um objetivo e se torna importante para os seguidores porque demonstra paixão por uma causa.

Estas características, em conjunto, – honestidade, competência, olhar para diante e inspiração – passam a mensagem de credibilidade. Ou seja para sermos líderes precisamos ter credibilidade.

A credibilidade de uma organização é fundamental para a coesão e o desempenho positivo dos trabalhadores. O comportamento do administrador e sua equipe é fator determinante na construção da credibilidade.

Agora volte à sua lista, criada no início desta Unidade, e analise as características pessoais dos seus líderes. Feito isto compare

com os resultados da Tabela 1. Encontrou semelhança de suas respostas com as da pesquisa?

Se sim, você pode se considerar uma pessoa com valores parecidos ao da população pesquisada de gerentes norte-americanos. Valores semelhantes em relação ao reconhecimento de liderança. Mas, se sua resposta é muito distante dessa lista significa que o universo cultural e os valores que defende são diferentes dos do grupo pesquisado. Não são mais ou menos corretos, são diferentes. Você pode pensar a razão da diferença e chegar a conclusões interessantes sobre os valores em relação ao reconhecimento de líderes no meio cultural onde vive.

Ainda, se sua resposta foi muito diferente isto pode ser uma confirmação do que defendem alguns estudiosos do fenômeno da liderança. É o caso dos defensores da teoria situacional, em que a liderança é compreendida como um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação.

Assim, podemos afirmar que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. E a origem da influência pode ser formal ou surgir naturalmente no interior de um grupo. O líder formal é aquele conferido por cargo reconhecido na sociedade. Podemos destacar como exemplos, juízes, prefeitos e governadores.

Essas posições deixam subentendido certo grau de autoridade: uma pessoa pode ser reconhecida como líder apenas em função do cargo que ocupa (ROBBINS, 2004).

E o administrador é um líder, então?

Administrador é um cargo reconhecido, no entanto, nem todos os administradores são líderes. O fato de o administrador ter uma posição que lhe assegura algum poder não lhe confere automaticamente o lugar de líder. Ele só se tornará um líder

reconhecido se tiver capacidade de influenciar pessoas fora da estrutura formal da organização.

Nos grupos podemos identificar líderes informais, ou seja, as pessoas que surgem naturalmente nos grupos, conforme descrito no Quadro 2.

	FORMAL	INFORMAL
Na escola	O professor manda fazer um determinado trabalho baseado em conceitos apresentados no texto.	Um prestigiado colega o ajuda a resolver um problema mostrando os cálculos adequados.
Em atividade lúdica	O técnico manda os jogadores recuarem e jogarem na defensiva, independente da dinâmica do jogo.	O reserva do time de futebol observa uma falha e convence o técnico a alterar o ataque.
Na organização	O chefe passa instruções relacionadas ao trabalho a seu subordinado.	O trabalhador passa a fazer sua tarefa observado e sendo orientado por outro trabalhador mais experiente.

Quadro 2: Exemplos de liderança formal e informal
Fonte: Adaptado de Cohen e Fink (2003)

*Você sabe de que é feito um bom líder? Quem pode ser líder?
Qualquer pessoa pode liderar? Podemos formar líderes?*

Bem, para responderem a essas perguntas os cientistas sociais fizeram pesquisas e construíram teorias.

TEORIAS DE LIDERANÇA

Vamos apresentar duas teorias que representam as tendências contemporâneas mais usadas no campo da Administração: Teoria do Traço e Teoria dos Estilos de Liderança.

Teoria do traço

A Teoria do Traço parte do princípio de que os líderes possuem características de personalidade que os auxiliam em seu papel. Por muito tempo essa foi a abordagem mais comum no estudo da liderança. Muitos pesquisadores das ciências sociais procuram encontrar qualidades comuns a todos os líderes. Listas para buscar o perfil de líder foram pesquisadas exaustivamente em várias culturas. Qualidades como agressividade, sabedoria, carisma e coragem foram pesquisadas e teorias foram construídas.

Os cientistas da atualidade concordam que as pesquisas com traços não chegaram a resultados efetivos principalmente por ignorarem os fatores situacionais.

A que foi mais difundida na nossa sociedade é a Teoria do Traço, que acreditava que o indivíduo já nasce líder. Supunha-se que a influência exercida pelos líderes sobre outras pessoas dependia de **características físicas** (aparência, estatura, força física), **habilidades intelectuais** (inteligência acima da média, conhecimentos, habilidade de comunicação) e **aspectos da personalidade** (moderação, autoconfiança, ajustamento pessoal, introversão x extroversão, sensibilidade interpessoal e controle emocional).

Robbins (2004), no livro *Comportamento Organizacional*, diz que os esforços de pesquisa para isolar traços de liderança resultaram em vários becos sem saída. Por exemplo, um levantamento feito em 20 estudos diferentes identificou cerca de 80 traços de liderança, porém apenas cinco desses traços eram comuns a quatro ou mais investigações. No entanto, a teoria dos traços não conseguiu chegar às características de líderes tão diferentes como Nelson Mandela, Hitler, Pelé e Padre Cícero.

Contudo outra forma de interpretarmos os resultados implica em, por exemplo, identificarmos seis traços em que líderes podem ser diferenciados de não líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento.

Pesquisas demonstram que pessoas flexíveis em ajustar seu comportamento a situações diferentes têm mais probabilidade de se tornarem líderes. A conclusão é que alguns traços aumentam a

probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços garante sucesso em todas as culturas.

Teoria dos Estilos de Liderança

A Teoria dos Estilos de Liderança defende que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder. Essa teoria surgiu com o movimento humanista na administração que se voltou para as relações interpessoais. Ela se contrapõe à teoria clássica focada no desempenho de tarefas para aumento de produção.

Com esta mesma proposta tivemos a **Teoria das Relações Humanas** que começou no final da década de 1920, nos Estados Unidos da América, substituindo a Teoria da Administração Científica, de Taylor. O objetivo é usar o líder para conseguir de forma cooperativa que os liderados (trabalhadores) desenvolvam suas tarefas de produção e, ao mesmo tempo, oportunizem o desenvolvimento pessoal.

Os conflitos dessas duas teorias deram origem à caracterização de dois estilos de liderança o:

- ▶ **Autocrático:** orientado para a produção, na Teoria da Administração Científica, onde o líder (o administrador) diz para seus liderados (os trabalhadores) o que devem fazer e como fazê-lo.
- ▶ **Democrático:** preocupado com as relações interpessoais, na Teoria das Relações Humanas. Aqui o líder (o administrador) compartilha suas responsabilidades de liderança, envolvendo os liderados (trabalhadores) no planejamento e na execução das tarefas.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), as diferenças dos dois estilos de comportamento de líder baseiam-se nas concepções que os líderes têm a respeito da fonte do seu poder e da natureza humana.



Surgiu com a Experiência de Hawthorne, desligando totalmente a preocupação anteriormente voltada para as tarefas e para a estrutura, para virá-la para a preocupação com as pessoas. Nesta teoria a função de líder é valorizada. Fonte: <<http://www.portaldoadministracao.org/post.aspx?id=4>>. Acesso em: 9 jul. 2009.

No estilo autocrático a base é de que o poder do líder decorre da posição que ocupa e que a grande maioria das pessoas são preguiçosas e irresponsáveis e precisam ser comandadas. Enquanto no estilo democrático supõe que o poder do líder é conferido pelo grupo e que as pessoas podem dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

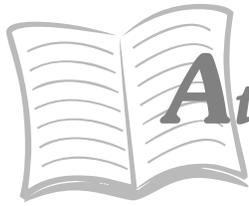
Há uma variedade de estilos de comportamento que se situam entre esses dois extremos. Podemos descrever essa variedade na forma de um *continuum* que vai desde o comportamento autoritário ou centralizado no chefe, num extremo, até o comportamento democrático, descentralizado e compartilhado, no outro.

Não faltam teorias para entendermos a questão da liderança. Apesar da confiança parecer apenas um atributo associado à liderança ela é a expectativa positiva de que outra pessoa não agirá de maneira oportunista, ou seja, por palavras, ações ou decisões (ROBBINS, 2004, p. 151). Quando os liderados confiam em seus líderes ficam vulneráveis as ações do líder. Administradores, que edificam sua liderança democraticamente, aprendem a construir relações de confiança.

Para você, futuro Administrador Público, construir relações de confiança no trabalho é necessário que desenvolva as atitudes listadas a seguir:

- ▶ Mantenha-se aberto às novas informações e deixe sempre claro os critérios segundo os quais as decisões são tomadas;
- ▶ dê créditos aos trabalhadores que merecem e seja objetivo e imparcial em suas avaliações. É necessário que você considere, antes de tomar decisões importantes, como os outros vão percebê-las;
- ▶ diga a verdade. As pessoas geralmente preferem ouvir o que não querem a descobrir que aquele que os lidera mentiu;

- ▶ demonstre consistência. As pessoas confiam em quem tem comportamento previsível. Para conseguir você precisa ter valores e convicções consistentes que oriente suas decisões;
- ▶ cumpra suas promessas. A confiança é um processo construído com base em sua história de promessas cumpridas; e
- ▶ demonstre competência. Ganhe a admiração e o respeito dos outros demonstrando capacidade técnica e profissional. Desenvolva, também, sua capacidade de comunicação e suas habilidades interpessoais (ROBBINS, 2004, p. 155).



Atividade de aprendizagem

Agora é sua vez. Confira se você teve bom entendimento dos assuntos abordados nesta Unidade, realizando as atividades propostas a seguir. Se precisar de auxílio, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Vamos recordar. De acordo com a pesquisa do professor Warren Schmidt, que você conheceu no texto sobre liderança, a maioria das pessoas admira líderes que sejam:
2. Escreva o conceito de liderança apreendido nesta Unidade. Depois compare sua resposta com o conceito formulado por Robbins.
3. Por muito tempo a Teoria do Traço foi a única abordagem aceita no estudo da liderança. Qual o princípio fundamental dessa teoria?
4. Para a Teoria dos Estilos de Liderança as diferenças de estilos de comportamento de líder baseiam-se nas concepções que os líderes têm a respeito da fonte do seu poder e da natureza humana. Quais são as concepções dos líderes?

PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

Com certeza você já ouviu falar de contratos e até provavelmente já firmou algum contrato formal.

Mas, o que você entende por este termo?

Exatamente, contrato é todo e qualquer vínculo jurídico firmado entre dois ou mais sujeitos de direito. Segue todas as normas previstas por lei. Entretanto este termo não se refere apenas ao contrato que fazemos quando começamos um novo trabalho, quando começamos um novo curso ou até quando começamos uma nova relação amorosa.

Quando iniciamos uma nova relação, com pessoas ou organizações, independente de qualquer formalidade, começa implicitamente a existir o que Kolb (1990) chamou de “contrato psicológico”. Este contrato lida com expectativas entre pessoas.

No caso de começar um novo emprego, o trabalhador passa a dedicar uma parte de sua pessoa à organização e, em compensação, passa a receber dela uma série de recompensas materiais, sociais e psicológicas.

O contrato psicológico consiste nas expectativas e atitudes psicológicas do trabalhador para com a organização e, por outro lado, nas expectativas da organização com respeito a ele. Esse dar e receber, em forma de dedicação e de expectativa, não está estipulado nem determinado juridicamente, mas há consequências no comportamento tanto do trabalhador como da administração.

É importante destacarmos que nem sempre há concordância entre as expectativas-chaves organizacionais e individuais. Elas ficam, com frequência, sem serem formuladas e não são consideradas conscientemente.

A organização espera lealdade para com ela, logo as contribuições individuais e as expectativas são altas quando contrata um novo empregado. Claro que o inverso é verdadeiro, o trabalhador também tem muitas expectativas quando inicia um novo emprego. Por exemplo, de que seu trabalho seja reconhecido e que receba pelo que ele vale no mercado.

Essas expectativas trazem muitas implicações para a produtividade e a satisfação individual. Segundo Kolb *et al.* (1990, p. 26):

Uma companhia composta por pessoas “enganadas”, que esperam muito mais do que obtêm, caminha em direção a problemas. O rebelde que se recusa a preencher as expectativas-chaves da organização torna-se um obstáculo à produção. Por outro lado, a criatividade individual provavelmente é sufocada numa companhia que exige uma obediência total a normas periféricas, tais como maneira de vestir-se.

Estudos mostram que a alta expectativa por parte da organização pode produzir um aumento nas contribuições da pessoa, e grandes contribuições elevarão, de forma semelhante, as

expectativas. Neste sentido a organização, do seu ponto de vista, pode colocar questões do tipo:

- ▶ Como podemos gerenciar os recursos humanos a fim de maximizar as contribuições individuais?
- ▶ Como podemos socializar nossos trabalhadores para que aceitem nossa cultura e, assim, nossas normas como legítimas?

Por outro lado, o trabalhador, querendo identificar suas expectativas em relação à organização que o está contratando, pode colocar questões do tipo:

- ▶ Por que estou aqui?
- ▶ O que espero?
- ▶ Como posso contribuir?
- ▶ Como posso conseguir a satisfação e as recompensas que pretendo desta organização?
- ▶ Como posso projetar minha carreira com crescimento profissional e desenvolvimento pessoal?

Resultados de várias pesquisas demonstram a importância das primeiras experiências organizacionais para o desempenho futuro do trabalho. Este é o período caracterizado como de socialização (KOLB; RUBIN; MCINTYRE, 1990).

Para os autores o novo empregado encontra-se em um estado receptivo e flexível. Ele está descobrindo o ambiente da organização, **explorando** cuidadosamente sua “cultura”. O processo de socialização é importante também quando ocorrem mudanças nas organizações. Em algumas ocasiões a capacidade de acompanhar as mudanças passa a ser sinônimo de sobrevivência.

A cultura organizacional é um dos fatores críticos, tanto para a adaptação do novo empregado quanto para a implementação de processos de mudança. Para o administrador não é só suficiente identificar a cultura da organização. É essencial, também, que ele compreenda como essa cultura é transmitida ou aprendida pelos



Principalmente, o novo empregado que vai prestar atenção no seu chefe para conhecer as normas e regras relevantes existentes.

participantes da organização. Daí a importância de estudarmos o processo de socialização.

Mas, o que é processo de socialização?

A socialização é

[...] o processo pelo qual uma pessoa aprende valores, normas e comportamentos exigidos, o que lhe permitirá participar como membro de uma organização, e esse processo é contínuo durante toda a carreira do indivíduo na organização (VAN MAANEN *apud* SHINYASHI, 2002, p.166).

Logo, a socialização pode ser benéfica ou pode apresentar falhas. O erro no processo de socialização dos empregados pode provocar:

- ▶ rejeição, que leva o empregado a ser excluído da equipe ou canalizar sua energia contra os objetivos da empresa;
- ▶ conformidade, que pode inibir sua criatividade e fazê-lo trabalhar de forma repetitiva e burocrática, o que faz com que a organização se torne pouco competitiva no mercado atual; e
- ▶ aumento do custo, devido a possível rotatividade e absenteísmo de pessoal.

Assim podemos afirmar que a socialização é um processo que pode ser associado ao desenvolvimento da criança, já que implica no ingresso no mundo social. Ao nascer, a criança entra em um cenário (mundo social) de cuja construção nunca participou. Este mundo social, a realidade objetiva (composto de um modo de organização econômica, política e jurídica, de uma cultura e de instituições como a família, igreja, escola e os partidos políticos) é

um mundo construído, produto da ação humana, de homens que antecederam esta criança, que agora se introduz nas relações sociais.

Portanto, podemos pensar a história de um indivíduo como a história de pertencer a inúmeros grupos sociais. É através destes grupos que as determinações mais amplas agem sobre o indivíduo. De acordo com Berger e Luckmann (1973), são dois os processos de socialização.

Vamos conhecer melhor estes dois processos?

- ▶ **Socialização Primária:** é o processo de internalização (apropriação), pela criança, das normas, valores, crenças, modos de representar objetos e situações, modos de ser, pensar e sentir a partir do grupo familiar (creche ou orfanato), que por sua vez traz toda a mediação institucional das instâncias macrossociais, econômicas, políticas etc. (BOCK, 1993).
- ▶ **Socialização Secundária:** processo de internalização (apropriação) que ocorre após a socialização primária, pela criança, via outros grupos sociais de que participa, como, por exemplo, na escola, no clube, na igreja, e constituem seus grupos de referência. Através destes grupos aprendem-se hábitos, valores e referências, o que vai constituindo a vida subjetiva. A socialização secundária é a aquisição de funções específicas que ocorre, por exemplo, com a entrada do indivíduo no mundo do trabalho. Exige aquisição de vocabulários específicos de funções e de formas de fazer que são reconhecidas pela sociedade como padrão de determinada função. Por exemplo, o padrão do advogado, do professor, do administrador, do médico etc.

Observe que o processo de socialização é contínuo, dá-se ao longo da vida e vai se diferenciando no grau com que o indivíduo vai adquirindo possibilidade/poder de interferir no processo de construção de sua própria subjetividade e construção do cenário social, contribuindo para sua manutenção e/ou transformação.

A socialização supõe que o indivíduo, situado em um determinado contexto social e em interação com esse meio (principalmente com os “outros significativos”), vai formando seus esquemas cognitivos, que selecionam e processam a informação, que filtram e configuram o que vamos aceitar como realidade, como mundo.

O conteúdo que tomamos consciência, a realidade que conhecemos e a forma como conhecemos, passa pelos esquemas cognitivos socialmente recebidos. Entendemos por esquemas cognitivos as estruturas cognitivas organizadas por meio das quais as pessoas elaboram, selecionam e codificam ativamente as informações recebidas, interpretando os eventos que acontecem consigo e com os outros. Esses esquemas selecionam estratégias comportamentais relevantes e moldam o funcionamento emocional e comportamental da pessoa.

A socialização supõe que vamos incorporando, tornando nosso, um determinado padrão de valores de referência. Por exemplo, a mulher que aceita como natural ser assediada pelo chefe. Aos esquemas cognitivos essa situação corresponde à valores que são parte desse “mundo” que ela incorporou.

Quando as pessoas apreendem a realidade, conhecem outras pessoas, coisas ou fatos, experimentam emoções positivas ou negativas, são expressões que fazem parte dos **valores***. Embora os primeiros anos de vida sejam importantes, não podemos pensar que o processo é encerrado na primeira infância, aos seis ou dez anos, quando a pessoa apenas estruturou uma incipiente identidade

*Valor – princípio ou preceito que compõe um quadro de referência capaz de orientar as ações humanas, supondo-se a existência de múltiplos padrões éticos e múltiplas prioridades de necessidades.
Fonte: Lacombe (2004).

e seus esquemas cognitivos e avaliativos se encontram em plena evolução.

A formação do eu constitui o fio condutor para seguir os processos de socialização das pessoas. No entanto, é importante completar que esse processo também se realiza por meio da aquisição da linguagem, da moral, da identidade sexual (BARÓ, 2001).

É importante assinalarmos que a socialização é um processo de mão dupla. Tanto o socializado como o socializador são transformados durante o processo. O indivíduo responde aos estímulos apresentados pelos outros e com sua resposta ajuda a moldar o ambiente social (SHINYASHIKI, 2002).

Mas, em relação à empresa, a uma organização, como se dá esse processo socializador?

A socialização organizacional é o processo pelo qual a pessoa aprende valores, normas e comportamentos esperados, que lhe permitem participar da vida dentro da organização. Uma socialização bem-sucedida proporciona ao indivíduo motivação para assumir comportamentos e papéis esperados e assim corresponder à expectativa da organização. Esse processo não se restringe ao momento no qual o indivíduo está no grupo.

Há uma etapa que antecede ao início do novo trabalho e, segundo Shinyashiki (2002), apresenta duas dimensões:

- ▶ a da imagem que a nova organização tem para a pessoa que vai ser admitida; e
- ▶ as expectativas que esse candidato tem de sua atividade com relação à nova organização.

Estas dimensões podem:

- ▶ desencadear o processo de socialização por antecipação, que pode levar o candidato a rever seus comportamentos e valores para se adaptar à nova organização; e

- ▶ demonstrar a importância da política de seleção quando descrevem e explicam ao candidato detalhes da organização, suas políticas e as características do novo papel organizacional que lhe caberá.

Os novos empregados, quando entram na organização, vivenciam a nova realidade, que confirma ou nega suas expectativas. O choque com a realidade da organização vai influenciar o processo de socialização e, por consequência, o seu desempenho no trabalho.

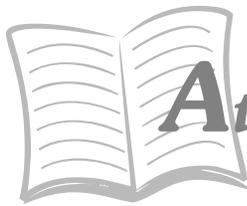
Agora que você já sabe o que é socializar, saberia identificar quais as implicações do conceito de socialização na gestão de pessoas?

Para socializar uma pessoa no grupo organizacional, o tamanho e a heterogeneidade da organização fazem com que o processo seja, às vezes, difícil. Entretanto, as políticas e práticas de gestão de recursos humanos são fundamentais para influenciar esse processo. Por exemplo, o **treinamento** é uma das principais atividades usadas nas grandes organizações, incluindo as empresas do setor público, com a finalidade de socialização.

Por fim, com base nos administradores clássicos, a socialização é considerada necessária tanto para funcionários novos como para os já existentes. Os novos funcionários devem aprender como realizar seu trabalho, enquanto os funcionários já estabelecidos devem se atualizar.



Em muitas organizações o treinamento é considerado pré-requisito para a promoção.



A *Atividade de aprendizagem*

Para que você avalie se compreende o que é contrato psicológico e recorde sua importância para a adaptação do empregado à organização, propomos a seguir algumas questões. Busque resolvê-las e, em caso de dúvida, faça uma releitura cuidadosa do material. E caso a dúvida persista, busque o auxílio de seu tutor.

5. O que é processo de socialização? Responda a esta questão e depois compare com a que você estudou no texto.
6. Peter Berger e Thomas Luckmann (1973) distinguiram dois processos de socialização: a socialização primária e a socialização secundária. O que significa cada um desses processos?

O grupo na organização

No seu dia a dia você convive com diversos grupos, não é verdade? Quando conversa com alguém faz referência ao grupo de fulano, ao de sicrano etc.

Mas, o que vem a ser um grupo, você saberia explicar?

Sim, você está correto! O grupo é a nossa família e o conjunto de nossos amigos. Podemos ainda considerar como grupos os alunos de uma escola, os trabalhadores em um setor da organização, os soldados de um batalhão, os membros de uma determinada comunidade etc.

E, o que esses grupos têm em comum além do fato de envolverem várias pessoas? Parece ser difícil encontrar algum elemento comum, não é? Por que será?

Exatamente, talvez pelo fato de que este termo parece ser muito abstrato, pois se refere à realidades diferentes. Para entendermos melhor vamos analisar alguns exemplos de grupo:

- ▶ Pai, mãe e dois filhos jovens almoçando em silêncio, sem falarem mais do que o necessário para pedir a comida. Não temos dúvida que eles formam um grupo familiar. Mas imagine agora um restaurante, de comida rápida, onde temos duas pessoas sentadas em uma mesa onde ambas comendo falam somente o necessário, por exemplo: passa o sal, por favor a salada etc. Trata-se também de um caso de grupo?
- ▶ Alunos de um curso de Administração assistem a um filme sobre o qual devem fazer um trabalho escolar. A umas quadras de distância, uma centena de pessoas

assistem o mesmo filme em um cinema. Podemos chamar de grupo os casos? Os espectadores do cinema formam um grupo?

- ▶ Um batalhão de soldados desfilando e cantando numa determinada rua. Não parece haver muita dúvida sobre que os soldados constituem um grupo. Mas, se horas mais tarde circula uma grande quantidade de pessoas pela mesma rua. Os pedestres formam também um grupo?

Observe que o termo grupo é aplicado a um conjunto de entidades sociais muito diferentes, tanto quantitativamente como qualitativamente. Conforme afirma Spector, (2002, p. 310),

[...] um grupo de trabalho é uma união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados. Essas duas características, interação e inter-relacionamento, distinguem um grupo de uma simples união de pessoas.

Outro exemplo seria o corpo docente de uma escola como sendo um grupo de trabalho. Observe que os professores interagem entre si de tempos em tempos e têm objetivos inter-relacionados que envolvem a educação dos alunos. Cada professor ministra disciplinas que, juntas, constituem as exigências para a formação dos estudantes. Por outro lado, os estudantes da escola não são um grupo, porque eles não interagem: apesar de alguns pequenos grupos interagirem, a maioria deles não tem objetivos interrelacionados. Ao invés disso, cada um tem um objetivo individual, não relacionado aos objetivos dos outros estudantes. Eles formam uma coletividade, que é um conjunto de pessoas que compartilham valores e normas, mas não interagem.

É importante definirmos que grupo é um conjunto de pessoas que compartilham crenças e valores.

Outra ressalva importante é distinguirmos grupo de equipe. Segundo Moscovici *apud* Casado (2002) o grupo é um estágio anterior – e talvez mesmo inferior – à equipe.

A equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. A equipe é um grupo com funcionamento qualificado (MOSCOVICI *apud* CASADO, 2002, p. 239).



As principais características de um grupo

Até aqui procuramos definir melhor o que é um grupo. Vamos agora, para ficar mais claro ainda, identificar as principais características de um grupo.

São seis as principais características dos grupos, segundo Shaw (*apud* BARÓ, 1999, p. 194):

- ▶ as pessoas se percebem como membros;
- ▶ os membros do grupo têm necessidades e motivações compatíveis;
- ▶ têm objetivos comuns;
- ▶ as relações entre as pessoas são organizadas;
- ▶ as pessoas são interdependentes; e
- ▶ interação entre si.

Para compreendermos os grupos, em primeiro lugar devemos considerá-los como processos. Ou seja, um dos aspectos básicos é o caráter histórico dos grupos humanos. Logo, devemos falar em processo grupal e não em grupo ou dinâmica de grupo (LANE; CODO, 1986; MARTÍN-BARÓ, 1999).

Não se trata apenas de diferença na denominação, mas de uma diferença profunda no fenômeno estudado. Ao falarmos em processo, remetemo-nos ao fato do próprio grupo ser uma

experiência histórica, que se constrói num determinado espaço e tempo, fruto das relações que vão ocorrendo no cotidiano e que, ao mesmo tempo, trazem para a experiência presente vários aspectos gerais da sociedade, expressas nas contradições que emergem no grupo.

O grupo como processo implica em compreendermos que a identidade é resultado das relações entre seus elementos. O “nós” que as pessoas falam quando estão inseridas no grupo – e que se diferencia dos “outros” – é uma conquista que supõe troca de significados entre as que se reconhecem como iguais.

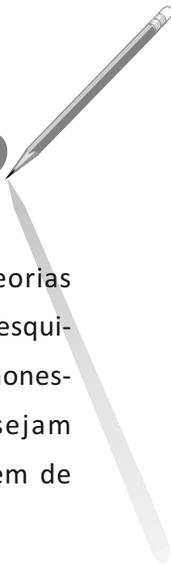
Silvia Lane (2001, p. 81) fez uma revisão crítica aos estudos sobre grupo e concluiu que:

1) o significado da existência e da ação grupal só pode ser encontrado dentro de uma perspectiva histórica que considere a sua inserção na sociedade, com suas determinações econômicas, institucionais e ideológicas; 2) o próprio grupo só poderá ser conhecido enquanto um processo histórico, e neste sentido talvez fosse mais correto falarmos em processo grupal, em vez de grupo.

A Professora Silvia Lane chama atenção para o fato de que todo grupo existe sempre dentro de instituições, que vão desde a família, a fábrica, a escola até o próprio Estado. Nesse sentido, é fundamental analisarmos o tipo de inserção do grupo no interior da instituição, por exemplo se foi um grupo criado pela instituição, com que funções e finalidades o foi; se surgiu espontaneamente, que condições presidiram seu surgimento, se foi no sentido de manutenção ou foi constituído para realizar mudanças na instituição.

Grande parte do trabalho realizado atualmente nas organizações é desempenhado por grupos ou equipes de trabalho. Daí a importância desta nova perspectiva, que compreende o grupo como um processo que tem uma história implicada com os atores sociais que o compõem.

Resumindo



Nesta Unidade, você conheceu as principais teorias sobre liderança. Ficou sabendo que, de acordo com pesquisas, a maioria das pessoas admira líderes que sejam: honestos, competentes, que olhem para diante e sejam inspiradores. Essas características passam a mensagem de credibilidade.

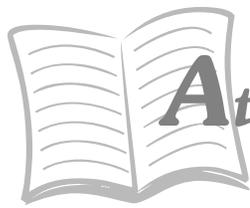
Aprendemos ainda as duas teorias que representam as tendências contemporâneas mais usadas no campo da Administração: a Teoria do Traço e a Teoria dos Estilos de Liderança. Neste tópico sobre liderança você estudou também as diferenças dos dois estilos de comportamento de líder e as concepções que as pessoas que a defendem têm a respeito da fonte do seu poder e da natureza humana. As duas concepções são: o estilo autocrático que se baseia na suposição de que o poder do líder decorre da posição que ocupa e que a grande maioria das pessoas são preguiçosas e irresponsáveis e precisam ser comandadas; e o estilo democrático no qual supõe que o poder do líder é conferido pelo grupo e que as pessoas podem dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Falamos ainda do conceito de contrato psicológico que consiste nas expectativas e atitudes psicológicas do trabalhador para com a organização e, por outro lado, nas expectativas da organização com respeito a ele. Na sequência abordamos a socialização como sendo um conjunto de processos psicossociais pelo qual as pessoas se desenvolvem. Por meio

da socialização primária, o indivíduo adquire um mundo de valores, e desenvolve uma identidade pessoal. Mediante a socialização secundária, a pessoa passa a formar parte de distintos grupos na sociedade.

Outro assunto abordado foi o processo de socialização organizacional, que é o processo pelo qual a pessoa aprende valores, normas e comportamentos esperados, que lhe permitem participar da vida dentro da organização. No final do estudo, você viu que o treinamento é uma das principais atividades usadas nas grandes organizações com a finalidade de socialização.

Para finalizar, verificamos que grupo é uma união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados, e que é entendido por alguns autores como um estágio anterior à equipe. Enfim, para compreendermos os grupos concretos que se formam nas organizações, em primeiro lugar, devemos considerá-los como um processo histórico, ou seja, considerar o grupo a ser estudado em sua inserção na sociedade, com suas determinações econômicas, institucionais e ideológicas.



Atividades de aprendizagem

Certifique-se que você entendeu a discussão proposta para esta Unidade, “conhecer o caminho percorrido pelo pesquisador para desenvolver uma pesquisa científica”, respondendo às atividades de aprendizagem propostas a seguir:

7. Qual a diferença entre grupo e equipe?
8. As principais características para definir um grupo são:

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Importante considerar que esse livro é uma introdução ao estudo da Psicologia Organizacional. Ele não poderia ter a pretensão de abarcar todo o conhecimento da área. Os objetivos eram que você conhecesse o campo de ação da Psicologia Organizacional; identificasse as contribuições da Psicologia ao estudo das pessoas no contexto das organizações; e conhecesse os principais conceitos, teorias e exemplos de aplicabilidade que compõem a disciplina.

Como já deve ter ficado claro, a vida organizacional é complexa demais para ser enquadrada num punhado de regras, teorias ou frases de efeito que possam automaticamente ser aplicadas a qualquer problema. Embora as teorias e conceitos apresentados neste livro sejam úteis para que você comece a compreender, ou até orientar sua ação, não são suficientes para resolver todos os problemas, nem serão de fácil aplicação.

Como administrador, você terá de aprender a ver muitas causas, inter-relacionadas, para o comportamento das pessoas, no ambiente da organização.

A Psicologia Organizacional é um campo de conhecimento e aplicação da Psicologia em permanente efervescência. As últimas décadas colocaram em questão os conhecimentos que eram considerados dogmas científicos dessa disciplina. Isto ocorreu porque os modelos simples e as concepções bipolares e dicotômicas de explicação do comportamento das pessoas nas organizações só respondiam aos interesses das organizações autoritárias e das sociedades repressivas. Porém, quando as organizações se tornaram mais democráticas, e as sociedades se abriram para multiplicidades de ideias e práticas cooperativas e participativas, o conhecimento,

que era apresentado como positivo e como absoluto se fragmentou e as ideologias totalitárias se dissolveram.

Estamos no momento que a única possibilidade é a reconstrução do conhecimento arraigado na multiplicidade e na diversidade. Como consequência, o projeto de construir uma Psicologia Organizacional do ponto de vista múltiplo e diverso implica em considerar outras dimensões do homem e da sociedade.

Muitas dimensões não foram tratadas no livro, principalmente o conceito de subjetividade, sua relação com a linguagem, e sua implicação no cotidiano das organizações. Os reflexos de determinadas condições de trabalho e de modos de gestão na saúde física e psicológica das pessoas é outro tema importante que não foi tratado aqui e que você poderá continuar a pesquisar nos livros de Psicologia e na rede da internet. Agora você já se apropriou do vocabulário necessário do campo da Psicologia Organizacional e poderá continuar seus estudos.

Referências



ANTUNES, Mitsuko Aparecida Makino. *A Psicologia no Brasil*. São Paulo: Marco Editora. EDUC, 1999.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1973.

BOCK, Ana Maria Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes. *Psicologias: Uma Introdução ao Estudo de Psicologia*. São Paulo: Saraiva, 1993.

CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*, v. 1. São Paulo: Atlas, 1992.

CODO, Wanderley; SORATTO, Lucia; VASQUES-MENEZES, Ione. Saúde Mental e Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES, Jairo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CARDOSO, Carlos Cabral. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 3.ed. Lisboa: RH Editora, 2004.

DAVIDOFF, Linda. *Introdução à Psicologia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FARINA, Modesto. *Psicodinâmica das cores em comunicação*. São Paulo: Edgard Blucher, 1990.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HERRNSTEIN, Richard; BORING, Edwin. *Textos Básicos de história da psicologia*. São Paulo: Herder, 1971.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores*. São Paulo: EPU, 1986.

HOPKINS, Claude. *Ciência da Propaganda*. São Paulo: Cultrix, 1973.

HUFFMAN, Karen; VERNOY, Mark; VERNOY, Judith. *Psicologia*. São Paulo: Atlas, 2003.

KOLB, David; RUBIN, Irwin; MCINTYRE, James. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1990.

KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LANE, Sílvia Tatiana Maurer. O processo grupal. In: LANE, Sílvia T. M.; CODO, Wanderley (Orgs.). *Psicologia Social: o homem em movimento*. São Paulo: Brasiliense, 1986 e 2001.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: Educação continuada e a empresa do futuro*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTÍN-BARÓ, Ignacio. *Sistema grupo y poder: psicología social desde Centroamérica*. El Salvador: UCA, 1999.

_____. *Acción e ideología: psicología social desde Centroamérica*. El Salvador: UCA, 2001.

RATNER, Carl. *A psicologia sócio-histórica de Vygotsky: aplicações contemporâneas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

RIOS, Izabel Cristina. Humanização e ambiente de trabalho na visão de profissionais da saúde. *Saúde e sociedade*, São Paulo, v. 17, n. 4, dec. 2008. Disponível em: <<http://tinyurl.com/l7kah6>>. Acesso em: 22 jun. 2009.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1999.

_____. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHEIN, Edgar. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SENGE, Peter. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica, 1992.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPERLING, Abraham. *Introdução à psicologia*. São Paulo: Pioneira, 1999.

STERNBERG, Robert Jeffrey. *Psicologia cognitiva*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

TAYLOR, Frederick. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1980. Obra originalmente publicada em 1911.

VECCHIO, Robert P. *Comportamento Organizacional: conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VYGOTSKY, Lev Semenovitch. *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

_____. *Obras Escogidas*. Madrid: Visor Distribuciones, 1993.

MINICURRÍCULO

Denise de Camargo

Possui licenciatura em Psicologia e curso de Formação de Psicólogos pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, mestrado e doutorado em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1988 e 1997). Tem experiência na Formação de Psicólogos, Educadores e Pesquisadores no campo da Psicologia Social. Atuando principalmente nos seguintes temas: emoção, atividade, aprendizagem, imaginação, psicologia do trabalho, histórico-cultural e atividade expressiva. Professora na Universidade Federal do Paraná e na Universidade Tuiuti do Paraná. Produtora de material para Educação a Distância. É autora dos livros: “A Emoção e Escola” e “Emoção e Identidade” publicados pela Travessa dos Editores.



ISBN 978-85-61608-76-7



9 788561 608767



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense

uff



UNIRIO



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da
Educação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA