

Universidade do Sul de Santa Catarina

Psicologia nas Organizações

Disciplina na modalidade a distância

UnisulVirtual

A sua universidade a distância

Universidade do Sul de Santa Catarina

Psicologia nas Organizações

Disciplina na modalidade a distância

Palhoça
UnisulVirtual
2011

Créditos

Universidade do Sul de Santa Catarina | Campus UnisulVirtual | Educação Superior a Distância

Avenida dos Lagos, 41 – Cidade Universitária Pedra Branca | Palhoça – SC | 88137-900 | Fone/fax: (48) 3279-1242 e 3279-1271 | E-mail: cursovirtual@unisul.br | Site: www.unisul.br/unisulvirtual

Reitor

Ailton Nazareno Soares

Vice-Reitor

Sebastião Salésio Heerdt

Chefe de Gabinete da Reitoria

Willian Corrêa Máximo

**Pró-Reitor de Ensino e
Pró-Reitor de Pesquisa,
Pós-Graduação e Inovação**
Mauri Luiz Heerdt

Pró-Reitora de Administração Acadêmica

Miriam de Fátima Bora Rosa

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Inovação Institucional

Valter Alves Schmitz Neto

Diretora do Campus Universitário de Tubarão

Milene Pacheco Kindermann

Diretor do Campus Universitário da Grande Florianópolis

Hércules Nunes de Araújo

Secretária-Geral de Ensino

Solange Antunes de Souza

Diretora do Campus Universitário UnisulVirtual

Jucimara Roesler

Equipe UnisulVirtual

Diretor Adjunto

Moacir Heerdt

Secretaria Executiva e Cerimonial

Jackson Schuelter Wiggers (Coord.)
Marcelo Fraiberg Machado
Tenille Catarina

Assessoria de Assuntos Internacionais

Murilo Matos Mendonça

Assessoria de Relação com Poder Público e Forças Armadas

Adenir Siqueira Viana
Walter Félix Cardoso Junior

Assessoria DAD - Disciplinas a Distância

Patrícia da Silva Meneghel (Coord.)
Carlos Alberto Areias
Cláudia Berh V. da Silva
Conceição Aparecida Kindermann
Luiz Fernando Meneghel
Renata Souza de A. Subtil

Assessoria de Inovação e Qualidade de EAD

Denia Falcão de Bittencourt (Coord.)
Andrea Ouriques Balbinot
Carmen Maria Cipriani Pandini

Assessoria de Tecnologia

Osmar de Oliveira Braz Júnior (Coord.)
Felipe Fernandes
Felipe Jackson de Freitas
Jefferson Amorim Oliveira
Phelipe Luiz Winter da Silva
Priscila da Silva
Rodrigo Battistotti Pimpão
Tamara Bruna Ferreira da Silva

Coordenação Cursos

Coordenadores de UNA

Diva Marília Flemming
Marciel Evangelista Catâneo
Roberto Iunskovski

Auxiliares de Coordenação

Ana Denise Goularte de Souza
Camile Martinelli Silveira
Fabiana Lange Patricio
Tânia Regina Goularte Waltemann

Coordenadores Graduação

Aloisio José Rodrigues
Ana Luísa Mülbret
Ana Paula R. Pacheco
Artur Beck Neto
Bernardino José da Silva
Charles Odair Cesconetto da Silva
Dilsa Mondardo
Diva Marília Flemming
Horácio Dutra Mello
Itamar Pedro Bevilacqua
Jairo Afonso Henkes
Janaína Baeta Neves
Jorge Alexandre Nogared Cardoso
José Carlos da Silva Junior
José Gabriel da Silva
José Humberto Dias de Toledo
Joseane Borges de Miranda
Luiz G. Buchmann Figueiredo
Marciel Evangelista Catâneo
Maria Cristina Schweitzer Veit
Mária da Graça Poyer
Mauro Faccioni Filho
Moacir Fogaça
Nélio Herzmann
Onei Tadeu Dutra
Patrícia Fontanella
Roberto Iunskovski
Rose Clér Estivalete Beche

Vice-Coordenadores Graduação

Adriana Santos Rammê
Bernardino José da Silva
Catia Melissa Silveira Rodrigues
Horácio Dutra Mello
Jardel Mendes Vieira
Joel Irineu Lohn
José Carlos Noronha de Oliveira
José Gabriel da Silva
José Humberto Dias de Toledo
Luciana Manfro
Rogério Santos da Costa
Rosa Beatriz Madruga Pinheiro
Sergio Sell
Tatiana Lee Marques
Valnei Carlos Denardin
Sâmia Mônica Fortunato (Adjunta)

Coordenadores Pós-Graduação

Aloisio José Rodrigues
Anelise Leal Vieira Cubas
Bernardino José da Silva
Carmen Maria Cipriani Pandini
Daniela Ernani Monteiro Will
Giovani de Paula
Karla Leonora Dayse Nunes
Leticia Cristina Bizarro Barbosa
Luiz Otávio Botelho Lento
Roberto Iunskovski
Rodrigo Nunes Lunardelli
Rogério Santos da Costa
Thiago Coelho Soares
Vera Rejane Niedersberg Schuhmacher

Gerência Administração Acadêmica

Angelita Marçal Flores (Gerente)
Fernanda Farias

Secretaria de Ensino a Distância

Samara Josten Flores (Secretária de Ensino)
Giane dos Passos (Secretária Acadêmica)
Adenir Soares Júnior
Alessandro Alves da Silva
Andréa Luci Mandira
Cristina Mara Schaufert
Djeime Sammer Bortolotti
Douglas Silveira
Evilym Melo Livramento
Fabiano Silva Michels
Fabricio Botelho Espíndola
Felipe Wronski Henrique
Gisele Terezinha Cardoso Ferreira
Indyanara Ramos
Janaína Conceição
Jorge Luiz Vilhar Malaquias
Juliana Broering Martins
Luana Borges da Silva
Luana Tarsila Hellmann
Luiza Koning Zumblick
Maria José Rossetti

Marilene de Fátima Capeleto
Patrícia A. Pereira de Carvalho
Paulo Lisboa Cordeiro
Paulo Maurício Silveira Bubalo
Rosângela Mara Siegel
Simone Torres de Oliveira
Vanessa Pereira Santos Metzker
Vanilda Liordina Heerdt

Gestão Documental

Lamuniê Souza (Coord.)
Clair Maria Cardoso
Daniel Lucas de Medeiros
Jaliza Thizon de Bona
Guilherme Henrique Koerich
Josiane Leal
Marília Locks Fernandes

Gerência Administrativa e Financeira

Renato André Luz (Gerente)
Ana Luise Wehrle
Anderson Zandrê Prudêncio
Daniel Contessa Lisboa
Naiana Jeremias da Rocha
Rafael Bourdot Back
Thais Helena Bonetti
Valmir Venício Inácio

Gerência de Ensino, Pesquisa e Extensão

Janaína Baeta Neves (Gerente)
Aracelli Araldi

Elaboração de Projeto

Carolina Hoeller da Silva Boing
Vanderlei Brasil
Francielle Arruda Rampelotte

Reconhecimento de Curso

Maria de Fátima Martins

Extensão

Maria Cristina Veit (Coord.)

Pesquisa

Daniela E. M. Will (Coord. PUIP, PUIIC, PIBIC)
Mauro Faccioni Filho (Coord. Nuvem)

Pós-Graduação

Anelise Leal Vieira Cubas (Coord.)

Biblioteca

Saleta Cecília e Souza (Coord.)
Paula Sanhudo da Silva
Marília Ignácio de Espíndola
Renan Felipe Cascaes

Gestão Docente e Discente

Enzo de Oliveira Moreira (Coord.)

Capacitação e Assessoria ao Docente

Alessandra de Oliveira (Assessoria)
Adriana Silveira
Alexandre Wagner da Rocha
Elaine Cristiane Surian (Capacitação)
Elizete De Marco
Fabiana Pereira
Iris de Souza Barros
Juliana Cardoso Esmeraldino
Maria Lina Moratelli Prado
Simone Zigunovas

Tutoria e Suporte

Anderson da Silveira (Núcleo Comunicação)
Claudia N. Nascimento (Núcleo Norte-Nordeste)
Maria Eugênia F. Celeghein (Núcleo Pólos)
Andreza Talles Cascais
Daniela Cassol Peres
Débora Cristina Silveira
Ednéia Araújo Alberto (Núcleo Sudeste)
Francine Cardoso da Silva
Janaina Conceição (Núcleo Sul)
Joice de Castro Peres
Karla F. Wisniewski Desengrini
Kelin Buss
Liana Ferreira
Luiz Antônio Pires
Maria Aparecida Teixeira
Mayara de Oliveira Bastos
Michael Mattar

Patrícia de Souza Amorim
Poliana Simão
Schenon Souza Preto

Gerência de Desenho e Desenvolvimento de Materiais Didáticos

Márcia Loch (Gerente)

Desenho Educacional

Cristina Klipp de Oliveira (Coord. Grad./DAD)
Roseli A. Rocha Moterle (Coord. Pós/Ext.)
Aline Cassol Daga
Aline Pimentel
Carmelita Schulze
Daniela Siqueira de Menezes
Delma Cristiane Morari
Eliete de Oliveira Costa
Eloisa Machado Seemann
Flavia Lumi Matuzawa
Geovania Japiassu Martins
Isabel Zoldan da Veiga Rambo
João Marcos de Souza Alves
Leandro Romanó Bamberg
Lygia Pereira
Lis Airé Fogolari
Luiz Henrique Milani Queriquelli
Marcelo Tavares de Souza Campos
Mariana Aparecida dos Santos
Marina Melhado Gomes da Silva
Marina Cabeda Egger Moellwald
Mirian Elizabet Hahmeyer Collares Elpo
Pâmella Rocha Flores da Silva
Rafael da Cunha Lara
Roberta de Fátima Martins
Roseli Aparecida Rocha Moterle
Sabrina Bleicher
Verônica Ribas Cúrcio

Acessibilidade

Vanessa de Andrade Manoel (Coord.)
Leticia Regiane Da Silva Tobal
Mariella Gloria Rodrigues
Vanessa Montagna

Avaliação da aprendizagem

Claudia Gabriela Dreher
Jaqueline Cardozo Polla
Nágila Cristina Hinkel
Sabrina Paula Soares Scaranto
Thayanny Aparecida B. da Conceição

Gerência de Logística

Jefferson Cassiano A. da Costa (Gerente)

Logística de Materiais

Carlos Eduardo D. da Silva (Coord.)
Abraão do Nascimento Germano
Bruna Maciel
Fernando Sardão da Silva
Fylyppy Margino dos Santos
Guilherme Lentz
Marlon Eliseu Pereira
Pablo Varela da Silveira
Rubens Amorim
Yslann David Melo Cordeiro

Avaliações Presenciais

Graciele M. Lindenmayr (Coord.)
Ana Paula de Andrade
Angelica Cristina Gollo
Cristilaine Medeiros
Daiana Cristina Bortolotti
Delano Pinheiro Gomes
Edson Martins Rosa Junior
Fernando Steimbach
Fernando Oliveira Santos
Lisdeise Nunes Felipe
Marcelo Ramos
Marcio Ventura
Osni Jose Seidler Junior
Thais Bortolotti

Gerência de Marketing

Eliza B. Dallanhol Locks (Gerente)

Relacionamento com o Mercado

Alvaro José Souto

Relacionamento com Polos Presenciais

Alex Fabiano Wehrle (Coord.)
Jefferson Pandolfo

Karine Augusta Zanoni
Marcia Luz de Oliveira
Mayara Pereira Rosa
Luciana Tomadão Borguetti

Assuntos Jurídicos

Bruno Lucion Roso
Sheila Cristina Martins

Marketing Estratégico

Rafael Bavaresco Bongioiolo

Portal e Comunicação

Catia Melissa Silveira Rodrigues
Andrea Drewes
Luiz Felipe Buchmann Figueiredo
Rafael Pessi

Gerência de Produção

Arthur Emmanuel F. Silveira (Gerente)
Francini Ferreira Dias

Design Visual

Pedro Paulo Alves Teixeira (Coord.)
Alberto Regis Elias
Alex Sandro Xavier
Anne Cristyene Pereira
Cristiano Neri Gonçalves Ribeiro
Daiana Ferreira Cassanego
Davi Pieper
Diogo Rafael da Silva
Edison Rodrigo Valim
Fernanda Fernandes
Frederico Trilha
Jordana Paula Schulka
Marcelo Neri da Silva
Nelson Rosa
Noemia Souza Mesquita
Oberdan Porto Leal Piantino

Multimídia

Sérgio Giron (Coord.)
Dandara Lemos Reynaldo
Cleber Magri
Fernando Gustav Soares Lima
Josué Lange

Conferência (e-OLA)

Carla Fabiana Feltrin Raimundo (Coord.)
Bruno Augusto Zunino
Gabriel Barbosa

Produção Industrial

Marcelo Bittencourt (Coord.)

Gerência Serviço de Atenção Integral ao Acadêmico

Maria Isabel Aragon (Gerente)
Ana Paula Batista Detóni
André Luiz Portes
Carolina Dias Damasceno
Cleide Inácio Goulart Seeman
Denise Fernandes
Francielle Fernandes
Holdrin Milet Brandão
Jenniffer Camargo
Jessica da Silva Bruchado
Jonatas Collaço de Souza
Juliana Cardoso da Silva
Juliana Elen Tizian
Kamilla Rosa
Mariana Souza
Marilene Fátima Capeleto
Maurício dos Santos Augusto
Maycon de Sousa Candido
Monique Napoli Ribeiro
Priscilla Geovana Pagani
Sabrina Mari Kawano Gonçalves
Scheila Cristina Martins
Taize Muller
Tatiane Crestani Trentin

Dênia Falcão de Bittencourt
Flávio Rodrigues da Costa

Psicologia nas Organizações

Livro didático

Design instrucional

Luciano Gamez

6ª edição

Palhoça
UnisulVirtual
2011

Copyright © UnisulVirtual 2011

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

Edição – Livro Didático

Professores Conteudistas

Dênia Falcão de Bittencourt

Flávio Rodrigues da Costa

Design Instrucional

Luciano Gamez

Carmen Maria Cipriani Pandini (4ª ed. rev. ampl.)

Assistente Acadêmico

Emilia Juliana Ferreira (5ª ed. ver. atual.)

Jaqueline Tartari (6ª edição)

Projeto Gráfico e Capa

Equipe UnisulVirtual

Diagramação

Daniel Blass

Vilson Martins Filho (4ª ed. rev. ampl.)

Adriana Ferreira dos Santos (5ª ed. ver. atual.)

Daiana Ferreira Cassanego (6ª edição)

Revisão Ortográfica

Revisare

158.7

B54

Bittencourt, Dênia Falcão de

Psicologia nas organizações : livro didático / Dênia Falcão de Bittencourt, Flávio Rodrigues da Costa ; design instrucional Luciano Gamez ; [assistente acadêmico Emilia Juliana Ferreira, Jaqueline Tartari]. – 6. ed. – Palhoça : UnisulVirtual, 2011.

172 p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia.

1. Psicologia organizacional. 2. Psicologia industrial. I. Costa, Flávio Rodrigues da. II. Gamez, Luciano. III. Ferreira, Emilia Juliana. IV. Tartari, Jaqueline. V. Título.

Sumário

Apresentação	7
Palavras dos professores	9
Plano de estudo	11
UNIDADE 1 - Introdução ao estudo da psicologia organizacional	17
UNIDADE 2 - Comportamento humano	35
UNIDADE 3 - Comportamento organizacional	57
UNIDADE 4 - A atitude e a motivação na organização	85
UNIDADE 5 - A comunicação nas organizações	125
UNIDADE 6 - A criatividade nas organizações	141
Para concluir o estudo	159
Sobre os professores conteudistas	161
Referências	163
Respostas e comentários das atividades de autoavaliação	167
Biblioteca Virtual	171

Apresentação

Este livro didático corresponde à disciplina **Psicologia nas Organizações**.

O material foi elaborado visando a uma aprendizagem autônoma e aborda conteúdos especialmente selecionados e relacionados à sua área de formação. Ao adotar uma linguagem didática e dialógica, objetivamos facilitar seu estudo a distância, proporcionando condições favoráveis às múltiplas interações e a um aprendizado contextualizado e eficaz.

Lembre-se que sua caminhada, nesta disciplina, será acompanhada e monitorada constantemente pelo Sistema Tutorial da UnisulVirtual, por isso a “distância” fica caracterizada somente na modalidade de ensino que você optou para sua formação, pois na relação de aprendizagem professores e instituição estarão sempre conectados com você.

Então, sempre que sentir necessidade entre em contato; você tem à disposição diversas ferramentas e canais de acesso tais como: telefone, e-mail e o Espaço Unisul Virtual de Aprendizagem, que é o canal mais recomendado, pois tudo o que for enviado e recebido fica registrado para seu maior controle e comodidade. Nossa equipe técnica e pedagógica terá o maior prazer em lhe atender, pois sua aprendizagem é o nosso principal objetivo.

Bom estudo e sucesso!

Equipe UnisulVirtual.

Palavras dos professores



Prezado(a) Aluno(a),

A disciplina de Psicologia nas Organizações está inserida no seu curso por algumas razões. Possivelmente, a maior delas é pela oportunidade de favorecer o desenvolvimento das habilidades sociais, humanas e intelectuais para consolidar o perfil de egresso desejado.

Para isso, você terá a oportunidade de interagir com os alicerces teóricos da psicologia e os processos prático-metodológicos da área organizacional.

Visamos assim, a oferecer suporte ao acadêmico de graduação na facilitação do entendimento e da compreensão do comportamento humano nas organizações e nas suas relações com o trabalho.

Inicialmente você irá estudar o que é a Psicologia e a sua área organizacional. Mais a frente, enfocará a compreensão do homem e as suas formas de interação com o mundo.

Abordará, em especial, os comportamentos no ambiente de trabalho, e nesse sentido, terá a oportunidade de realizar reflexões sobre atividades e tópicos especiais como Atitude e Motivação. Por fim, estudará aspectos sobre comunicação e criatividade nas organizações.

Esperamos que você possa fazer um excelente uso dos conhecimentos que aqui forem aprendidos, enriquecendo a sua formação e capacitando-o nas práticas da sua escolha profissional.

Bom Estudo!

Dênia Falcão e Flávio Costa



Plano de estudo

O plano de estudos visa a orientá-lo no desenvolvimento da disciplina. Ele possui elementos que o ajudarão a conhecer o contexto da disciplina e a organizar o seu tempo de estudos.

O processo de ensino e aprendizagem na UnisulVirtual leva em conta instrumentos que se articulam e se complementam, portanto, a construção de competências se dá sobre a articulação de metodologias e por meio das diversas formas de ação/mediação.

São elementos desse processo:

- o livro didático;
- o Espaço UnisulVirtual de Aprendizagem (EVA);
- as atividades de avaliação (a distância, presenciais e de autoavaliação);
- o Sistema Tutorial.

Ementa

Psicologia: definição e objeto. Relações entre trabalho e subjetividade. Indivíduo, grupos e equipes nas organizações. Gestão de pessoas nas organizações. Motivação no trabalho. Liderança, poder e conflito. Comunicação e criatividade nas organizações.

Objetivos da disciplina

Geral

Possibilitar aos alunos uma compreensão crítica da condição humana nas organizações, contribuindo com o desempenho de suas atividades como Gestor de Pessoas e agente de mudança no meio social.

Específicos

- Conhecer o que é psicologia, seu objeto de estudo, suas áreas de atuação e os campos de intervenção da psicologia organizacional.
- Apresentar a complexidade do comportamento humano, mais especificamente, os fenômenos psicológicos individuais e coletivos.
- Identificar o que é comportamento organizacional e os tipos de comportamentos em ambientes de trabalho.
- Refletir sobre o que é atitude, motivação no trabalho sob a perspectiva da psicologia.
- Contextualizar os fundamentos da comunicação nas organizações.
- Identificar a importância da criatividade para a organização.

Carga horária

A carga horária total da disciplina é 60 horas-aula.

Conteúdo programático/objetivos

Veja, a seguir, as unidades que compõem o livro didático desta disciplina e os seus respectivos objetivos. Estes se referem aos resultados que você deverá alcançar ao final de uma etapa de estudo. Os objetivos de cada unidade definem o conjunto de conhecimentos que você deverá possuir para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à sua formação.

Unidades de estudo: 6

Unidade 1 – Introdução ao estudo da psicologia organizacional

Nesta unidade, você vai estudar sobre conhecimento científico e outros campos de saber, com enfoque na ciência psicológica, seu objeto de estudo e suas áreas de atuação. Além disso, você vai conhecer os campos de intervenção da psicologia organizacional.

Unidade 2 – Comportamento humano

Esta apresenta a dimensão da complexidade do comportamento humano. Por isso, com o estudo desta unidade, você vai entender o que são fenômenos psicológicos individuais e coletivos e reconhecer variáveis psicológicas que interferem no comportamento das pessoas.

Unidade 3 – Comportamento organizacional

Esta unidade apresenta o que é comportamento organizacional e as competências necessárias para um exercício profissional. Você vai estudar, também, sobre os tipos de comportamentos em ambientes de trabalho.

Unidade 4 – A atitude e a motivação na organização

Nesta unidade você vai compreender o conceito de atitude na psicologia e conhecer as estratégias de combate às resistências de mudança de atitude nas organizações. Vai estudar, também, sobre

as principais referências teóricas sobre motivação no trabalho, suas aplicabilidades e relevâncias.

Unidade 5 – A comunicação nas organizações

Com o estudo desta unidade, você vai conhecer os fundamentos da comunicação e a visão da psicologia sobre a comunicação nas organizações, como ela ocorre e as estratégias usadas para melhorá-la na organização.


Unidade 6 – A criatividade nas organizações

Nesta unidade, você vai compreender o conceito de criatividade e sua importância para a organização bem como as barreiras que dificultam a criatividade nas organizações. Por isso, você vai conhecer, também, as estratégias usadas para estimular a criatividade nas organizações.



Agenda de atividades/ Cronograma

- Verifique com atenção o EVA, organize-se para acessar periodicamente a sala da disciplina. O sucesso nos seus estudos depende da priorização do tempo para a leitura, da realização de análises e sínteses do conteúdo e da interação com os seus colegas e tutor.
- Não perca os prazos das atividades. Registre no espaço a seguir as datas com base no cronograma da disciplina disponibilizado no EVA.
- Use o quadro para agendar e programar as atividades relativas ao desenvolvimento da disciplina.

Atividades obrigatórias	
Demais atividades (registro pessoal)	

UNIDADE 1

1

Introdução ao estudo da psicologia organizacional



Objetivos de aprendizagem

- Diferenciar o que é ciência, conhecimento científico e outros campos de saber;
- Compreender o que é psicologia, seu objeto de estudo e suas áreas de atuação; e
- Identificar os campos de intervenção da psicologia organizacional.



Seções de estudo

Seção 1 Entendendo a psicologia como ciência e profissão

Seção 2 As áreas da psicologia e a psicologia organizacional



Para início de estudo

Você está iniciando o estudo da disciplina de Psicologia nas Organizações. Antes de se aprofundar na discussão, é necessário que você reflita sobre a importância e a função dessa disciplina no contexto das organizações, bem como na estrutura do seu curso de formação. Só assim, você poderá compreender as contribuições do seu aprendizado para o seu exercício profissional e a sociedade.



O que é Psicologia das Organizações? Que aspectos comuns existem entre a psicologia e a administração? Isso tem alguma coisa a ver com essa tal interdisciplinaridade, tão falada nos tempos atuais?

Essas são algumas das questões que irão conduzir as reflexões iniciais. Para que você mesmo possa respondê-las, leia as seções a seguir.

Seção 1 – Entendendo a Psicologia como ciência e profissão

Se você deseja entender a psicologia como ciência, é necessário que entenda também o que é ciência e o que não é ciência. Mais adiante, você deverá também saber diferenciar a psicologia ciência, da psicologia profissão.

Toda área de estudo inicia-se com o surgimento de um fenômeno, um fato, algo que se apresenta para as pessoas e que, por sua estranheza e incompreensão, nos provoca e nos impulsiona para entendê-lo. E assim começa a nascer aquilo que mais tarde poderá se transformar numa ciência. A esse fenômeno que pode ser de natureza diversa (social, cultural, comportamental, natural, econômica, dentre tantos outros) chamamos **objeto de estudo**.

Imagine você, por exemplo, quanta estranheza não deve ter causado para nossos mais distantes ancestrais o barulho e o brilho de um raio de trovão, um arco-íris ou mesmo uma simples chuva. As inúmeras indagações sobre o porquê, como, quando, por quanto tempo, acabam por dar início a esse período que poderíamos chamar de “gestacional” de uma ciência.

A própria natureza humana nos impulsiona para as tentativas de descobertas de respostas que diminuam as inquietações provocadas por essas dúvidas. Desse modo, começam a surgir as primeiras respostas, as primeiras tentativas de explicação para tudo aquilo que é estranho e com o qual temos que conviver sem compreensão.



Mas atenção, você deverá distinguir também a diferença entre saber e conhecer. Neste momento, você deve estar lendo este material em um local coberto, provavelmente sentado em uma cadeira. Você acredita que está, portanto, em local seguro. Tem uma razoável certeza de que sua cadeira não vai desmontar e que a estrutura arquitetônica deste local que você se encontra é firme e não oferece risco imediato de cair. Mas, você não *conhece* verdadeiramente os projetos de construção dessas coisas. Você simplesmente *sabe* que elas são seguras.



Contudo, para as ciências, **conhecer é fundamental**; não apenas saber. Sabemos que os golfinhos, as baleias e as abelhas se comunicam ou pelo menos possuem um código de transmissão de mensagens. Para os cientistas, isso não basta. É necessário compreender este fenômeno, conhecer o seu padrão de ocorrência. Os estudos sobre esses e tantos outros tipos de fenômenos nos conduzem para a formulação de explicações. Assim, surge o segundo elemento constituinte das ciências: a **Teoria**.

Os fundamentos teóricos de uma ciência acabam tendo por finalidade a tentativa de explicar aqueles objetos de estudo que surgiram causando dúvidas, inquietações e despertando a curiosidade científica dos pesquisadores. Algumas explicações teóricas são meramente descritivas. Outras, conseguem explicar a ocorrência ou até mesmo descrever e prever a próxima realização

do evento. Nossos astrônomos, ao explicarem um de seus objetos de estudos – os eclipses – nos asseguram com bastante precisão o que é, como, porque acontece e até mesmo o momento exato que se dará o próximo. Isso é fazer ciência!



Você sabia?

Muito antes das descobertas que explicam com teorias científicas o que é a Terra, bem como os oceanos e a estrutura física do nosso planeta, os estudiosos de milênios atrás davam a seguinte explicação:

Vivemos sobre os territórios secos que flutuam na parte líquida de uma enorme bacia de água, sustentada pelas costas de um grande elefante que se apóia, com cada uma de suas patas, no casco de quatro tartarugas gigantes nadando em grandes mares.

O que você achou dessa tentativa de explicação teórica para a Terra? Curiosa, engraçada, uma “viagem”? Procure na Internet ou em bibliotecas outros modelos de explicação sobre a origem da Terra e não esqueça de localizar bem a época em que essas propostas eram apresentadas.

Contudo, as propostas teóricas não são verdades absolutas, inquestionáveis e eternas. Na leitura do texto acima você pôde perceber que as teorias que explicam os fenômenos podem mudar muito ao longo do tempo.

Veja, por exemplo, a clássica visão do modelo geocêntrico do século XVII que de forma até então indiscutível afirmava que o sol girava ao redor da Terra, ou seja, esta era o centro do universo. Ora, sem grandes estudos científicos, seria mesmo inquestionável explicar que o sol gira ao redor da Terra, posto que nasce de um lado da montanha e se põe no lado oposto, fazendo um arco no céu. Hoje, após as contribuições de Copérnico, Galileu e outros que até mesmo chegaram a pagar com a própria vida, como Giordano Bruno, conhecemos que não é o Sol que gira ao redor da Terra, mas ao contrário, a Terra que gira ao redor do Sol. Isso ficou conhecido como modelo Heliocêntrico (o sol é o centro).

É por isso que as propostas teóricas precisam ser constantemente verificadas, testadas e, se necessário, reformuladas com as novas evidências e descobertas. Para tanto, os cientistas precisam de

um caminho, um processo que utilize técnicas para investigar se as teorias explicam, de fato, os fenômenos que estão sendo estudados. Com isso, destaco o terceiro e último elemento necessário para que um campo de conhecimento se defina como uma ciência. Estou falando do **Método**.

É pelo método que podemos verdadeiramente testar as teorias sobre os objetos. É pelo método que transformamos em prática a ciência que classicamente fazemos. Com ele, afirmamos, confirmamos e, quando necessário, reformulamos o que precisa ser modificado para o natural movimento de evolução de uma ciência.



É esse processo dinâmico, vivo e constante de pesquisar, analisar, formular explicação, testar hipóteses e apresentar teses que chamamos comumente de **dialética de produção do conhecimento científico**.

Agora você já sabe que, para se constituir como uma ciência, um campo de saber precisa estar estabelecido nas suas três partes fundamentais.

- Um objeto de estudo: claramente definido e que não se confunda com o objeto de estudo de nenhuma outra ciência já existente.
- Teorias: que se proponham a explicar o objeto de estudo previamente identificado.
- Métodos: que realizem as práticas de verificação e aplicabilidade dos conhecimentos descobertos.

Quando uma área de conhecimento não consegue definir claramente esses três componentes, dizemos que não é uma ciência clássica. É o caso dos estudos esotéricos ou das doutrinas religiosas. Reflita se elas apresentam todos os três elementos anteriormente destacados. A **astrologia**, por exemplo, ao construir um mapa astral ou um horóscopo está tratando de um objeto bem específico e até mesmo com um método bem complexo, com práticas e instrumentos repleto de cálculos, retas, ângulos, datas e horários. Com tudo, carece de uma fundamentação teórica cientificamente comprovável para

Apesar das palavras *método* e *metodologia* serem usadas indiscriminadamente e de forma muito comum, elas não são sinônimos. Método é técnica, prática, aplicação e procedimento. Metodologia é a parte de uma ciência que estuda, descreve e padroniza os processos de pesquisa como, por exemplo, o método a ser empregado em um determinado momento. Sugiro que você consulte um dicionário da língua portuguesa para entender melhor essa importante diferença.

não confundir com astronomia que é uma ciência clássica com todos os pré-requisitos atendidos

sustentar que nossos comportamentos são determinados ou influenciados pela posição de corpos celestes. Não estamos aqui criticando se essa influência verdadeiramente existe ou não, apenas destacando que, como proposta teórica de explicação de fenômeno ela não pode ser, ainda, verificada sob o rigor metodológico exigido pela comunidade científica vigente.

O mesmo questionamento podemos estender para uma doutrina religiosa. A doutrina espírita, por exemplo, nos fala da Teoria da Reencarnação. Apresenta, e de forma bem estruturada, os fundamentos teóricos sobre o porquê e como reencarnam os espíritos. Porém, ao contrário do exemplo anterior, aqui fica a desejar a existência de um método aplicado que possa, de forma prática e instrumental, confirmar que a reencarnação existe ou que temos a mesma identidade espiritual de alguém que já tenha falecido anteriormente. Dessa forma, acabam por caracterizar-se como doutrina (teórica, filosófica ou religiosa) e não como ciência.



Para acessar o espaço virtual

Que tal agora pensar um pouco sobre outras áreas de conhecimento e discutir se elas são ciência ou não? Tente citar um exemplo de uma área de conhecimento que não seja ciência por falta de fundamentação teórica clara ou falta de um método aplicado de investigação do seu objeto de estudo. Será que uma área de saber pode deixar de ser ciência por não possuir um objeto de estudo?

Mas você ainda deve estar procurando a resposta para a pergunta: a psicologia é ciência ou profissão.

Como visto, para que ela seja ciência é necessário que atenda àqueles três pré-requisitos apontados anteriormente. Verifique!



Qual seria o objeto de estudo da ciência psicologia?

Você rapidamente poderia dizer: o homem! Ora, mais isso já existe um grande grupo de ciências estudando, como por exemplo:

a sociologia, a antropologia, a biologia e a própria filosofia. Então este objeto não está claramente identificado e exclusivo para que a psicologia se estabeleça como ciência. **Porém, se dissermos que o seu objeto é, não exatamente o homem, mas especificamente o comportamento humano, agora sim, encontramos o ponto que distingue a Psicologia das demais ciências.**



É de fato o comportamento das pessoas e suas interações sociais nas mais diversas formas de manifestação da subjetividade que instiga e provoca os cientistas da área psicológica.



Com o primeiro passo superado, pergunto a você: existe proposta teórica para explicar comportamento humano?

Isso você deve ter respondido com facilidade. Mas não era preciso lembrar de grandes teorias em psicologia, com complexas formulações bio-psico-sociais, tais como: a psicanálise freudiana, o behaviorismo de Skinner ou a epistemologia genética de Jean Piaget. Bastava citar qualquer proposta teórica de compreensão do comportamento humano. Dentre tantas, destaco as teorias da motivação, liderança, desenvolvimento da personalidade, inteligência emocional, depressão, gerenciamento de grupos, cooperação e competição.



E será que é possível igualmente identificar um método para que a psicologia se enquadre definitivamente como ciência? Existiria alguma forma prática aplicada de se testar as teorias em psicologia nos estudos realizados com o seu objeto de interesse?

Certamente que sim; e não apenas nas propostas de pesquisa experimental e não-experimental, como nas mais diversas práticas de intervenção individual ou social que a psicologia se ocupa.

Sendo assim, podemos então afirmar que a psicologia é uma ciência que atende ao enquadre do modelo clássico para que seja reconhecida social e academicamente como tal.



Mas, e quanto à discussão de ser ciência ou profissão?

Neste novo contexto apresentado, que dá maior suporte a sua compreensão, podemos dizer que se uma área de conhecimento volta-se para as questões teóricas de um objeto de estudo, esta área está se ocupando do processo de fazer ciência pura. Se, porém, a área de conhecimento estiver mais voltada para as aplicabilidades práticas e sociais dos referenciais teóricos das ciências, estaremos falando de profissão.

Sendo assim, a psicologia tanto pode ser entendida como ciência, bem como profissão.

Quero dizer que, se por um lado existe um grupo de psicólogos preocupados em produzir referencial teórico que explique o comportamento humano, por outro lado existe também um maior número de psicólogos voltados à aplicação desses conhecimentos nos mais diversos campos, das mais diversas áreas de intervenção da psicologia. Desse modo, a psicologia acaba por exercer as duas funções.



Para entender melhor, veja o seguinte Exemplo

Se em um momento a medicina pode receitar um remédio de um determinado princípio ativo para a cura de uma doença é porque a biologia pesquisou a eficácia daquela substância na ação contra o problema e a favor do organismo humano. Neste caso, os biólogos fizeram a ciência pura e os médicos exerceram a parte biomédica da profissão. Um pesquisou e o outro aplicou; utilizou os conhecimentos científicos encontrados.





Outro exemplo: se hoje um engenheiro civil pode calcular as dimensões exatas de uma estrutura arquitetônica, fazendo assim uma aplicação profissional no exercício de seu trabalho, é porque se valeu da matemática para os cálculos; da química para a composição dos materiais e suas resistências; e da física com a atenção voltada para os valores da força da gravidade, peso, inclinação, bem como os conhecimentos de diversas outras áreas científicas.

Com isso, acredito que você já entendeu o que é ciência, profissão, objeto de estudo, teoria, e método. Resta-nos então dizer como a ciência psicologia se classifica nas suas diversas áreas profissionais e que interfaces podemos traçar com as outras ciências.

Seção 2 – As áreas da psicologia e a psicologia organizacional

Das inúmeras áreas da psicologia como profissão, provavelmente a que você mais tenha ouvido falar é a área clínica. De fato a maior parte dos psicólogos, ao exercerem a vertente profissional da psicologia, optam por atuar na prática da clínica. São os conhecidos profissionais que trabalham em consultórios atendendo pacientes de forma individual, em grupos, casal ou famílias.



Os psicólogos não estão necessariamente voltados para a produção de conhecimento científico para explicar comportamento humano, mas para a aplicação dos conhecimentos acumulados pela ciência, na ajuda daqueles que sofrem com problemas de natureza psicológica.

Por que um administrador precisa de um psicólogo dentro da organização, se ele já tem tantos problemas de ordem

institucional para resolver? Teria ele que ficar preocupado com a saúde psicológica de cada profissional da instituição? É impossível criar um espaço clínico dentro da empresa para que os empregados possam fazer psicoterapia e serem atendidos em horários diferentes por toda a jornada de trabalho.

Sim, caro aluno, é possível que essas reflexões possam estar passando pelo seu pensamento após as explicações iniciais apresentadas. Contudo, destaco que o sucesso dessa disciplina dependerá da compreensão exata daquilo que agora será discutido.



A psicologia, contrário ao que pensa a grande maioria das pessoas, não se ocupa apenas das questões voltadas ao comportamento humano que está apresentando problema, doença, anormalidade, desvios sociais de conduta ou enfermidade psíquica. Estes aspectos são os chamados psicopatológicos, ou seja, que possam estar acometidos de sofrimento psicológico que necessitem de psicoterapia. Mas, como você viu anteriormente, a psicologia está voltada para a compreensão do comportamento humano; de qualquer natureza e em qualquer condição e situação em que ele possa se manifestar. E, para tornar ainda mais claro, posso dizer que onde houver pessoa se comportando, existirá espaço para a atuação de um psicólogo.



Sendo assim, é possível falar de diversas áreas da psicologia e suas inúmeras intervenções na sociedade. Para isso, basta identificar uma pessoa ou um grupo de pessoas que estejam manifestando comportamento e não necessariamente um problema. Por exemplo, a Psicologia Escolar, poderá então se ocupar das questões voltadas ao ambiente de aprendizagem e não apenas aos problemas de aprendizagem de um aluno específico. A Psicologia do Esporte poderá auxiliar na melhoria das relações interpessoais dos atletas de uma equipe ou no aprimoramento da atitude de liderança do capitão do time. A Psicologia Social poderá buscar compreensão sobre comportamentos humanos quando nas suas interações sociais, como por exemplo o desenvolvimento de preconceitos ou valores culturais.



Mas afinal, o que é então essa tal
Psicologia das Organizações?

Se no início da unidade parecia um pouco precoce responder a esta indagação. Parece-nos que agora este seja o momento ideal.

Resumidamente, podemos afirmar que:

Muitos livros se referem a esta área como psicologia industrial ou psicologia organizacional. Mais adiante esclareceremos melhor esta pequena distinção que por ora não se faz necessária.



Psicologia das Organizações é a parte da ciência psicológica destinada a compreensão dos comportamentos manifestados dentro de um ambiente organizacional.

Logo, tudo aquilo que diz respeito às manifestações comportamentais ocorridas neste espaço de trabalho e que possa influenciar as pessoas nas suas atividades profissionais será interesse de estudo desta área da psicologia.

Sendo assim, você poderá lembrar melhor as possibilidades de aplicação que a psicologia tem em um ambiente de trabalho. Mesmo que você tenha poucos conhecimentos sobre as práticas profissionais de um psicólogo organizacional, faça um esforço neste momento e descreva nas linhas abaixo pelo menos três possibilidades de atuação de um profissional dessa área, dentro de uma organização.

Muito provavelmente você deve ter lembrado das práticas mais comuns de trabalho que um psicólogo exerce dentro de uma organização. Dentre essas mais citadas, é comum as pessoas lembrarem de atividades voltadas para as funções

administrativas de Gestão de Pessoas, tais como: recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, aplicação de testes psicológicos, entrevistas e dinâmicas de grupo. Talvez você tenha recordado algumas consultorias feitas por psicólogos em alguma empresa com a qual você tem ou tenha tido algum vínculo empregatício, como por exemplo: palestra sobre motivação, qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento de liderança, melhoria de relacionamento interpessoal, espírito de equipe e técnicas de venda.

Realmente, essas são algumas das possibilidades de atuação de um psicólogo organizacional em uma instituição. Seja como parte do quadro efetivo de funcionários da empresa ou mesmo como contratado temporário ou terceirizado, muitos psicólogos auxiliam as organizações com essas atividades profissionais. Porém, quero afirmar que elas não são as únicas. Muito mais pode ser feito para a melhoria dos trabalhadores, das organizações, dos ambientes de trabalho e da sociedade, em geral.

Se, por um lado, percebe-se com facilidade as práticas de intervenção profissional de um psicólogo no atendimento direto às pessoas, por outro lado destacam-se os suportes especializados que podem ser oferecidos às empresas nas decisões estratégicas.

Dentre aquelas que auxiliam na administração direta da gestão de pessoas da instituição, resalto as atuações técnicas e operacionais para:

- suprimento de pessoal: recrutamento, seleção e processos administrativos de admissão
- manutenção do quadro de profissionais: treinamento e desenvolvimento, avaliação de competências e capacitação;
- gerenciamento: levantamento de necessidades, programas de incentivo e de demissão.

Case na área da administração empresarial é um termo absorvido do original em inglês e que significa um estudo de caso, uma experiência compartilhada para que se amplie os conhecimentos.

Mas, como você viu anteriormente, as práticas desses profissionais podem e devem ir além das funções técnicas e operacionais. Veja por exemplo o **case** que descrevo a seguir:



Recentemente na conjuntura empresarial brasileira, duas grandes companhias aéreas demonstraram interesses em uma fusão administrativa e societária. Contudo, alguns fatos se destacavam no cenário dessa pretensa junção. As empresas foram criadas em épocas distintas e tinham entre si uma diferença de mais de duas décadas de tempo de atuação. Além disso, as situações financeiras de ambas também eram diferenciadas. É possível, e até bem provável, que diante de tais fatos, estas empresas possam apresentar culturas de trabalho diversas. Aspectos como: visão de mercado, perspectiva de crescimento, gerenciamento de dificuldades, estilos de liderança, tipo de relacionamento interpessoal, estrutura e hierarquia organizacional, regime de trabalho, carga horária semanal, dentre tantos outros fatores, possam pesar negativamente quando na ocorrência de uma possível união dessas empresas.

Com isso, a diretoria de ambas as instituições decidiram contratar uma consultoria especializada para assessorá-las com um parecer favorável ou não à fusão. Estes consultores eram, em sua grande maioria, psicólogos organizacionais e que voltaram os seus olhares para o estudo científico das variáveis culturais inseridas no ambiente de cada uma das empresas. Ou seja, buscaram identificar aquilo que costumamos chamar de cultura organizacional. Desse modo, puderam advertir os respectivos presidentes e diretores de ambas as empresas das possíveis dificuldades que encontrariam na eventual concretização da fusão pretendida.

Mais além, puderam também orientar com sugestões sobre como administrar os conflitos advindos dessas diferenças relacionadas ao comportamento organizacional de cada uma delas e da nova empresa coligada.



Esse exemplo ilustra de forma mais clara o que estamos querendo aqui apresentar como ideia. Como dito, além das contribuições técnicas e operacionais, praticadas em nível intermediário no organograma de uma instituição, podemos também destacar as intervenções estratégicas, como suporte decisório para o nível mais elevado da gestão empresarial. Infelizmente, essa visão mais ampliada e moderna das possibilidades de atuação está ainda restrita a poucas empresas, sendo a maioria delas de grande porte e de administração internacional.

Para que você possa entender esta importante distinção de forma ainda mais clara e direta, vamos usar uma linguagem simples, que talvez auxilie e esgote as possibilidades de dúvidas sobre o tema que estamos apresentando nesta seção.



Se a psicologia, como visto anteriormente, está voltada para intervir nos fenômenos do comportamento, tais fenômenos podem ocorrer no plano pessoal, em cada trabalhador, bem como no plano interpessoal. No primeiro caso, pode-se então falar de uma psicologia organizacional intrapessoal ou intra-relacional; ou numa psicologia organizacional interpessoal ou inter-relacional. Ampliando mais esta visão, você poderá até se referir a um comportamento que não é nem do profissional e nem da relação direta entre eles, no convívio dentro da instituição. É, portanto, decorrente de um comportamento que aglutina todos os fatores pessoais, impessoais, históricos, sociais e culturais da organização.



Esse conjunto de fatores que estruturam uma cultura organizacional é denominado **Comportamento Organizacional**.

Resumindo, pode-se falar então de uma psicologia organizacional para os comportamentos pessoais e os comportamentos organizacionais. Seria mais ou menos como falar de uma psicologia organizacional para pessoa física e uma psicologia organizacional para pessoa jurídica, guardadas as devidas considerações para o mau uso comparativo dos termos.

Quando você for buscar maiores informações sobre o que é **comportamento organizacional** deverá ter em mente três ideias.

São elas:

1. comportamento organizacional pode estar associado a todo tipo de comportamento observável nas pessoas, em seus locais de trabalho, como por exemplo: fazer um relatório, usar ou não equipamentos de proteção. Pode também estar ligado a processos mais subjetivos e internos, como pensar, decidir ou se emocionar;

A expressão costuma ser usada com grande frequência na literatura especializada, pela sigla CO.

2. comportamento organizacional pode estar associado não apenas a esses processos psicológicos individuais, mas igualmente para fenômenos ocorridos entre os membros de um grupo ou equipe que, quando em interação, formam unidades sociais maiores e mais complexas;
3. por último, comportamento organizacional também pode estar associado ao comportamento de empresas inteiras. Tais fenômenos acabam por se apresentarem com grande complexidade, onde as variáveis a serem estudadas não estão em ninguém especificamente e nem na interação dessas, mas no plano maior e impessoal; na soma de todos esses fatores.

Esta abordagem foi apresentada de forma bastante pertinente e esclarecedora por Wagner e Hollenbeck (2003) na obra intitulada *Comportamento Organizacional*. Nela, os autores se referem aos três aspectos citados no parágrafo anterior como sendo uma subdivisão dessa área de estudo da psicologia organizacional. Afirmam que podemos tratar essas categorias, respectivamente, como Comportamento Microorganizacional (1), Mesoorganizacional (2) e Macroorganizacional (3).



Síntese

Nesta unidade você aprendeu a diferença entre estudos científicos e não científicos, segundo o modelo clássico de ciência. Você viu que, não apenas a psicologia mas qualquer campo de conhecimento precisa ter um objeto de estudo claramente definido. Precisa estar ancorado em teorias que expliquem os objetos em sua totalidade. Necessita também de um método que possa, ao mesmo tempo, exercer a dupla função de verificar a validade das propostas teóricas, bem como aplicar esses conhecimentos a serviço do homem e da sociedade.

Você pôde ver que a Psicologia, além de ciência, pode ser profissão e que tem, não apenas a conhecida prática clínica,

mas várias outras áreas de atuação. Dentre elas, conheceu a psicologia organizacional e seus interesses de estudo. Foi dado destaque especial para a amplitude de possibilidades que um psicólogo pode ter ao atuar junto às organizações. Foi igualmente importante aprender que comportamento organizacional é muito mais do que o simples “somatório” do comportamento das pessoas que compõem uma organização.



Atividades de autoavaliação

Ao final de cada unidade, você será provocado a realizar atividades de autoavaliação. O gabarito está disponível no final do livro-didático. Mas se esforce para resolver as atividades sem ajuda do gabarito, pois assim você estará estimulando a sua aprendizagem.

1. De acordo com o que você estudou, os conhecimentos científicos estão presentes em toda parte do nosso cotidiano. Esses saberes possuem uma relação estreita e um certo compromisso com o seu objeto de estudo. Desse modo, qual seria a função social ou papel da ciência na sociedade?

[illegible]

2. As formas do saber científico se diferenciam dos não-científicos por apresentarem critérios específicos e rigorosos.

a) Para esta visão clássica, explique quais são os três elementos que definem uma ciência.

b) Dê um exemplo de ciência e de não-ciência.

3. No mundo atual, cada vez mais percebemos a necessidade de uma mútua colaboração dos diversos campos de saberes para o sucesso de uma organização. Estabeleça uma relação de interdisciplinaridade entre a Psicologia Organizacional e a Administração, destacando de que modo a psicologia pode ajudar a administrar uma organização.



Saiba mais

Para saber mais leia:

Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva de JOHN R. HOLLENBECK JOHN A. WAGNER III.

O livro mostra como a ênfase no comportamento organizacional pode ser a diferença da empresa, tornando-a mais competitiva. Por meio do estudo de casos reais, ilustrações e fundamentação teórica, mostra como implementar esses conceitos empiricamente.

Comportamento humano



Objetivos de aprendizagem

- Compreender a dimensão da complexidade do comportamento humano.
- Entender o que são fenômenos psicológicos individuais e coletivos.
- Reconhecer variáveis psicológicas no comportamento das pessoas.



Seções de estudo

- Seção 1** Princípios gerais do comportamento humano
- Seção 2** Cultura, desempenho de papéis e dinâmica de comportamento
- Seção 3** Processos psicológicos individuais e grupais nas relações interpessoais



Para início de estudo

Pronto para começar uma nova Unidade? Nesta unidade você irá aprofundar os seus conhecimentos sobre a psicologia, entendendo o que é o comportamento humano. Irá também avançar na reflexão sobre os princípios básicos que orientam as pessoas para se comportarem de uma determinada forma num contexto individual ou social.

É claro, todo mundo sabe que as pessoas não são tão previsíveis na sua maneira de agir, sentir ou pensar. Porém, existem algumas situações que podemos entender porque os outros, ou nós mesmos, temos um tipo de reação e manifestamos um comportamento específico. Você vai dizer que isso não é uma tarefa muito simples. E nós vamos concordar. Mas, quem sabe, se você olhar por um ângulo mais científico, com uma curiosidade típica de um bom pesquisador, o problema não se torna um pouco mais fácil? Quer tentar?

Seção 1 – Princípios gerais do comportamento humano

Antes de iniciar o seu estudo, pare apenas um minuto e reflita se você acha que as pessoas, no geral, são muito parecidas com você ou muito diferentes.



Pensou? Agora responda no que elas são semelhantes ou no que elas seriam diferentes.

Se o exercício lhe pareceu um pouco complexo, experimente então imaginar uma única pessoa, de preferência que você conheça bastante. Imagine uma situação social qualquer, uma festa, ou melhor, um local de trabalho.



Pensou? Agora responda no que ela é semelhante ou no que ela seria diferente das demais?

Poderíamos ficar aqui por muitas páginas pensando no que vocês têm em comum e no que vocês são absolutamente diferentes. Ao final deste grande esforço, irá perceber inicialmente que existem muitas semelhanças. Contudo, quanto mais tempo você dedicar neste processo de investigação, irá notar a grande quantidade de diferenças que os separam. Que muito provavelmente você deve detestar algo que ela (ele) adora. Que você jamais escolheria uma coisa que ela (ele) não consegue viver sem. Ou então, que é incompreensível para você entender porque ela (ele) não valoriza ou se realiza com algo que você faria tudo para ter ou manter na sua vida.



Essas e outras questões não provocam apenas a sua curiosidade, mas também – e por muitos séculos – a dos pesquisadores do comportamento humano e os cientistas de áreas afins. **Entender como, porque, quando, onde e o quanto somos diferentes uns dos outros é a grande questão de todas as áreas das ciências humanas ou, recordando um conceito que vimos na unidade passada, o seu grande objeto de estudo.**

A resposta a tudo isso não é muito complicada. Somos diferentes uns dos outros por uma questão de singularidade. Temos uma história, um passado e principalmente experiências vividas que nos ajudam a formarmos o que somos. A partir do momento que formamos aquilo que nós somos, criamos um certo padrão de reação a tudo que convivemos no nosso dia-a-dia. A psicologia costuma chamar de **personalidade** esse tal padrão de respostas, mais ou menos estável, que nos caracteriza e nos distingue uns dos outros.



Personalidade não é uma coisa complicada?

Sim. De fato, o estudo da personalidade é questão central para toda a psicologia, independente da área. Muito se descobriu a respeito do que é, de como ela se forma e o quanto podemos conhecer alguém a partir do conhecimento de sua personalidade. Mas, ao mesmo tempo que desvendamos esse labirinto de mistérios, nos impressionamos com a sua complexidade e estrutura.

Muitas correntes surgiram para explicar a personalidade do ser humano. Quase todas na mesma época e curiosamente caminharam para diferentes direções. No geral, a grande distinção que se estabeleceu nessas propostas teóricas foi quanto ao fator principal de sua origem. Algumas enfatizam com mais força a importância dos aspectos externos, ambientais ou extrínsecos. Aqui são valorizadas as influências sociais do meio, as experiências de vida que nos são apresentadas e os modelos de comportamentos que aprendemos ou imitamos no convívio com os outros. Já outras correntes teóricas dão maior peso às questões internas, às causas inatas e aos **processos psicológicos intrínsecos ao indivíduo.**

Os autores desta abordagem chamam atenção para o fato de que não basta vivenciarmos uma experiência do meio para que isso nos influencie e construa nossa personalidade, mas principalmente a forma como elaboramos, interagimos e percebemos tudo isso dentro de nós.



Saiba mais

Algumas referências clássicas da bibliografia em psicologia fazem elaboradas explanações sobre o tema da personalidade e suas diferentes fundamentações teóricas. Se este assunto lhe despertou maior curiosidade, consulte duas obras básicas, modernas e bastante didáticas. Ambas possuem o mesmo título, Teorias da Personalidade, sendo uma delas dos autores Hall, Lindzey e Campbell (2000) e a outra da autora Susan Cloninger (1999). As duas referências já se encontram traduzidas para o português e foram editadas no Brasil, respectivamente, pela Artes Médicas e pela Martins Fontes.

Independente desta quase infinita discussão sobre a maior ou exclusiva responsabilidade do meio ou do indivíduo na formação da personalidade, pelo menos uma coisa é ponto convergente entre os cientistas da área. Todos concordam que esses fatores acabam por determinar o nosso padrão de comportamento, que agora você começa a estudar. Queremos nos referir a um dos conceitos fundamentais da psicologia e, por isso mesmo, ponto principal desta unidade.



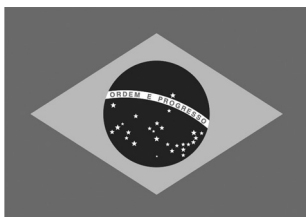
O que você já sabe sobre Subjetividade?

Vamos lançar um desafio, quase filosófico, para que o seu estudo possa alcançar a dimensão do que pretendemos discutir com você.

Você deve se lembrar, com facilidade, das cores da bandeira do Brasil. Pense no verde, como ele é chamado até de verde bandeira, não é?



Pergunto a você: que cor exatamente você vê, quando olha para o verde da bandeira? A sua resposta deve ser, obviamente, que ela é verde, não é mesmo?



Interessante, porque a cor que nós vemos, quando olhamos para ela, é também verde. Mas a pergunta principal é: será que a cor que você vê, quando olha para a mesma bandeira que nós, é a mesma cor que cada um de nós vê? Não basta dizer que sim, que é verde! O que nós realmente queremos saber é se vemos a mesma cor. Ora, isso nós **já** sabemos. O que você chama de verde é simplesmente uma impressão fisiológica captada pelos seus olhos e processada no seu cérebro. Desde pequeno, toda vez que você se impressionava com essa sensação lhe ensinaram a chamar isso de verde. E assim nós poderemos olhar para muitas coisas que são seguramente identificadas como sendo de cor verde – a mata, o gramado, etc. – e provavelmente nunca iremos discordar de que essas coisas são realmente verdes. Porém, nunca saberemos se a cor que cada um de nós vê é a mesma cor que você vê. Pode ser que quando nós olhamos para a bandeira um de nós vê a cor que você vê quando olha para um objeto vermelho. Mas como você, aprendemos a chamar essa sensação de verde.

Será que ficou claro?



Bem, é esse processo pessoal, intransferível, percebido e vivenciado de forma absolutamente individual que chamamos de fenômeno da subjetividade.



No romance americano *Cidade dos Anjos* (*City of Angels*), o personagem do ator Nicolas Cage vive um anjo que não consegue experimentar as sensações dos mortais (frio, fome, sede, gosto, etc). Se você pôde assistir ao filme, provavelmente deve lembrar da cena em que ele pergunta para a sua amada, interpretada pela atriz Meg Ryan, o que ela sente quando come uma pêra. Quando ela começa a descrever o gosto e a textura ele a interrompe e explica que não quer saber como é uma pêra e sim o que ela verdadeiramente sente quando saboreia a fruta. A passagem do filme de 1998 ilustra também a inquietação que vivemos por não podermos compartilhar com ninguém as inúmeras experiências subjetivas que temos em nosso processo de interação com o mundo.

Alguma situação semelhante já aconteceu com você?

Apesar de sabermos que temos um determinado padrão de comportamento que é a nossa personalidade e que este padrão é, simultaneamente, causa e consequência de uma subjetividade, isto não é suficiente para entendermos a complexa rede de fatores que determinam nossas atitudes.

Muitos pesquisadores debruçam-se sobre este tema para tentar explicar melhor porque agimos desta ou daquela maneira diante de uma situação; porque agimos de forma às vezes tão diferente para situações que já passamos na vida e tivemos outro padrão de comportamento; porque reagimos com um tipo de sentimento ou construímos uma opinião favorável ou desfavorável para quase todos os fatos do nosso cotidiano.

A resposta costuma estar associada a muitas explicações. Uma delas remete ao conceito fundamental de **cultura**, centro das atenções não só da psicologia, como da sociologia, da antropologia e de outras áreas interessadas nas variáveis de estudo do ser humano.

.....
Leia também as anotações
que seus colegas
publicaram no fórum.



Antes de passar para a próxima seção, que tratará do tema de forma mais aprofundada, tente responder nas linhas abaixo o que você entende por cultura. Se for difícil fazer uma definição sua, pesquise na Internet, na biblioteca, em livros ou até mesmo nos dicionários o significado do termo. Compartilhe com os seus colegas um breve resumo do que encontrou, transcrevendo para o espaço reservado ao fórum de debates do espaço virtual. Não esqueça as normas técnicas de citação para que todos possam localizar a fonte dos seus estudos.

Seção 2 – Cultura, desempenho de papéis e dinâmica de comportamento

Você deve ter se surpreendido com a diversidade de informação que encontrou sobre o tema cultura. É interessante notar também que nem sempre as explicações são muito semelhantes. Dependendo da área, da linha de entendimento e da abordagem que se busca compreender o que é cultura, as diferenças costumam ser, no mínimo, curiosas.

Cultura, para alguns autores, pode estar associada a padrões de comportamento de um indivíduo ou grupo. Seja esta pessoa ou grupo de pessoas uma representação comunitária, social, étnica, dentre outras, poderemos falar de uma característica comum de atitudes isoladas ou coletivas que identificam e definem pessoas.

Para outros autores, a ênfase recai sobre as variadas formas de expressão artística e folclórica.



A música popular brasileira, os artesanatos regionais, a literatura, a culinária, o samba, as novelas de televisão são, por exemplo, elementos fortemente ligados à cultura do Brasil quando se pronuncia o nome do nosso país em algum lugar do mundo

Há ainda os que entendam cultura sob uma perspectiva mais voltada para conhecimento, nível de informação e grau de escolaridade. Falamos com frequência que uma pessoa tem boa cultura ou grande cultura. Isto geralmente quer dizer que ela foi capaz de acumular ao longo de sua vida uma razoável quantidade de informações e saberes formais ou alcançou alto nível de escolaridade avançando seus estudos para graus mais elevados de instrução. Chegamos mesmo a dizer que alguém tem muita cultura simplesmente porque cita alguns conteúdos absorvidos pelo seu constante hábito de leitura.

O fato é que, independente da compreensão que se tenha do conceito de cultura, independente do uso que se faça desse termo, estamos quase sempre nos referindo a elementos que possuem alguma coisa em comum. Essa célula homogênea do que é



cultura está voltada para os nossos hábitos, experiências de vida, crenças e valores que de uma forma ou de outra irão construir a subjetividade de cada um no contexto social em que vivemos.

Não é uma tarefa muito fácil explicar por que valorizamos mais uma coisa ou outra, porque temos como crença a convicção em alguns princípios ou porque optamos por um certo padrão de comportamento e reações que se firmam como hábitos pessoais. Porém, a única coisa certa que podemos entender neste contexto é o fato de que esse conjunto de fatores é o elemento principal que nos diferencia, nos singulariza e nos empresta uma estrutura única de ser diante dos outros, do mundo e de nós mesmos.



Personalidade, subjetividade e cultura têm alguma coisa a ver com papéis sociais?

Sim, tem tudo a ver. Particularmente, podemos adiantar a você que essa unidade caminhou por uma reflexão que culminou neste ponto específico. Queremos dizer que se existem fatores que podem determinar nossos comportamentos como personalidade, subjetividade e cultura, existe também um motivo e um momento onde estes comportamentos são manifestados.



Denominamos o conjunto desses comportamentos vividos de forma particular ou coletiva de **papel social**.

Se estivermos sozinhos, com um amigo, parentes e familiares, num grupo de pessoas reunidas em um clube, associação de moradores ou espaço religioso estaremos, invariavelmente, envolvidos com um rol de atitudes, tarefas, responsabilidades e funções. Isso significa dizer também que quase todas as manifestações comportamentais que temos estão vinculadas direta ou indiretamente ao desempenho de papéis sociais.

Portanto, chegamos aqui a um dos primeiros pontos de interseção entre a Psicologia e a Administração nessa disciplina. De acordo com o que você acabou de ver, em todos os lugares que estiver, estará desempenhando de alguma forma um determinado papel social. Isto inclui, obviamente, os ambientes organizacionais onde estará exercendo seu trabalho ou profissão.

No desempenho profissional da psicologia organizacional os psicólogos necessitam considerar com especial destaque os conhecimentos da psicologia social sobre desempenho de papel social. Nos espaços de uma organização este fenômeno do comportamento humano se torna evidente e, por isso mesmo, fontes de interesse e grande atenção por parte, não apenas dos psicólogos, mas de todos os outros profissionais afins.

Na prática, percebe-se que é no momento em que desempenhamos papéis sociais dentro de uma organização que buscamos soluções para os conflitos, conciliamos interesses e objetivos comuns, exercemos poderes inter-relacionais, gerenciamos equipes, lideramos grupos, decidimos estratégias e etc. Enfim, exteriorizamos comportamentos pela manifestação de nossa personalidade, subjetividade, valores, crenças, sentimentos e todos os outros aspectos importantes que você estudou até aqui.

Se, por um lado, você estudou elementos determinantes do comportamento das pessoas e dos fatores que as estruturam para agir de um certo modo, por outro lado, entende que outro objetivo importante desta seção é a compreensão da dinâmica do comportamento humano.



Pode-lhe parecer que a psicologia é simples, que as ações são determinadas por um certo padrão de fenômenos e que com isso pode-se então prever, antecipar e controlar pessoas. Definitivamente, não.

Estar sujeito a todas essas variáveis faz com que o comportamento se torne uma resultante quase indecifrável. Se dissermos, por exemplo, que um computador processa informações em uma linguagem binária por circuitos integrados, compostos de microchips a partir de moléculas de silício, isto nós dá pouca ou nenhuma compreensão do que seja exatamente um computador ou como ele funciona. Ou seja, o fato de descrever, até mesmo com riqueza de detalhes, as partes que integram o comportamento humano não nos permite compreender toda a sua complexa estrutura, tampouco explicar o seu funcionamento e a sua característica dinâmica.

Você viu na seção anterior que **personalidade** apresenta um determinado padrão de respostas, mais ou menos estável. Pois bem, esse grau de variabilidade relativamente estável torna o comportamento mutável por esse dinamismo que existe nas relações que as pessoas fazem com o mundo. Some-se a tudo isso o conceito de *volição*, isto é, a vontade que os indivíduos têm para desempenhar ou não um determinado papel. E esta volição, diretamente relacionada a valores, interesses e motivação poderá ser decisiva para ajudar a compreender, por exemplo, o comprometimento de um profissional em uma instituição.

Seção 3 – Processos psicológicos individuais e grupais nas relações interpessoais

Dos inúmeros processos psicológicos estudados pela psicologia, poucos se mostram tão intrigantes quanto aos fenômenos que intermedeiam as nossas relações com os outros e com nós mesmos.

Você viu na seção anterior que a subjetividade é uma barreira intransponível ao olhar dos outros. Logo, aquilo que você verdadeiramente pensa, sente, gosta, quer, ou deseja é absolutamente inacessível para as pessoas. De alguma forma, elas até sabem um pouco de você quando exterioriza esses aspectos, ou seja, quando manifesta alguns comportamentos específicos.

Porém, elas jamais conhecerão aquilo que verdadeiramente se passa dentro de você.

Acompanhe a seguir o esquema do fenômeno da intersubjetividade nas relações humanas:

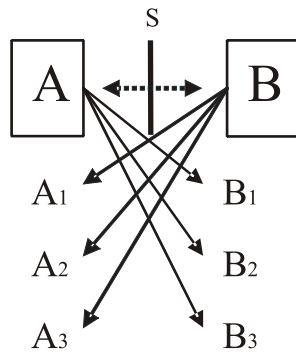


Figura 2.1 - Fenômeno da intersubjetividade nas relações humanas

Acompanhe a explicação observando o esquema acima.

Considere **A** uma pessoa ou, se preferir, imagine que esta é você mesmo. Considere **B** uma outra pessoa qualquer com a qual você está se relacionando. Essa pode ser um amigo, uma namorada, noiva, esposa, mãe, vizinho, um colega de trabalho, um subordinado hierárquico ou mesmo o seu chefe, gerente, diretor.

Dissemos que jamais **A** poderá perceber **B** tal como ela realmente é. Isso se torna impossível pela barreira da subjetividade que, nesse esquema, está representada pela linha **S**. Quando tentamos conhecer quem é **B** há então um impedimento que nos bloqueia e que não permite que seja acessado o interior de **B**. A linha horizontal tracejada entre **A** e **B** representa essa tentativa de acesso que é interrompida, impedida.

Contudo, mesmo sabendo que não atingimos quem é o outro, é inegável que há relação social vivida entre as pessoas. Mas o que então conhecemos do outro? Ou, com quem estamos nos relacionando?

A resposta é até bem simples. Nos relacionamos com as imagens que fazemos dos outros. Logo, **A** não se relaciona com **B**, mas sim com a imagem que faz de **B**. Da mesma forma, **B** não conhece e nem se relaciona com **A** mas, igualmente, se relaciona com a imagem que faz de **A**. Assim, nos processos de interação vão

sendo construídas imagens dos outros para nós. E com estas representações subjetivas dos outros é com quem nós convivemos.

Quando A tenta conhecer B, não consegue fazer isso diretamente. O que ele irá conseguir, no máximo, é criar uma imagem de B a partir da visão que ele forma de B. Essa imagem criada de B por A é o que no esquema estou chamando de B₁.

Essas explicações cabem para a grande maioria das relações que vivemos. Repare por exemplo que, por esses entendimentos, não nos casamos então com uma pessoa tal como ela é, mas sim com a imagem que fazemos dessa pessoa, a partir da percepção subjetiva que tivemos dela durante o período inicial que nos relacionamos. Resumidamente, pode parecer estranho, mas segundo os processos de intersubjetividade, pode-se afirmar que os casamentos (ou qualquer outro tipo de relacionamento interpessoal, até mesmo os não afetivos) não se dão entre pessoas, mas entre imagens construídas por elas a partir dos contatos e das trocas vividas. Ou seja, A não se casa com B, mas com a imagem que tem de B. Igualmente, B não se casa com A, mas com a imagem que ele fez de A.

O esquema representa também um outro aspecto importante desse fenômeno. É certo que em um determinado momento da relação existente entre A e B as imagens são construídas reciprocamente. Porém, estas imagens não são necessariamente eternas. Se, num primeiro momento da relação construímos B₁, após um certo convívio poderemos construir uma nova imagem do outro, que será B₂, depois disso, com a intensificação dos contatos, do convívio e da interação poderemos construir B₃ e assim indefinidamente. De modo idêntico isso acontece com B para a construção das imagens de A que formarão A₁, A₂, A₃...



Você já deve ter ouvido frases do tipo:

“— Eu me casei com ele, mas ele não é a pessoa que eu pensava. Eu estava enganada, iludida por uma imagem que eu construí dele. Hoje eu sei quem ele realmente é e ele não é de verdade a pessoa que eu imaginava. Ele é totalmente diferente e por isso não quero mais estar casada com esse estranho!”

Se você buscar compreender essa questão a partir dos conhecimentos apresentados, algumas explicações poderão surgir e com elas talvez você possa entender a complexidade dos comportamentos analisados pela psicologia.



Observe quantas coisas coerentes existem no caso que foi dado como exemplo.

Primeiramente, é verdade que ela se casou com uma imagem e que foi ela a responsável pela construção dessa imagem. Pode ser correto também afirmar que podemos ter imagens diferentes das pessoas ao longo do tempo. Mas o grande equívoco da esposa insatisfeita do nosso caso pode ser apresentado, à luz da psicologia, nos seguintes pontos:

1. Muito provavelmente ele não deixou de ser a pessoa que ela conhecia; a imagem que ela tem hoje dele é que já não é a mesma imagem que um dia ela construiu sobre o marido. Mudou de B₁ para B₂, por exemplo;
2. Ela não estava enganada ou iludida por uma imagem, mas sim convivendo com a única representação subjetiva possível que ela tinha do marido. Imagem aliás que ela construiu e com a qual escolheu se casar;
3. O fato de ela ter hoje uma nova imagem dele, não significa que ela agora sabe quem ele realmente é. Nunca é demais lembrar que essa outra representação nada mais é do que uma nova imagem construída (um B₂) e nunca a pessoa realmente;
4. A imagem que ela construiu dele só pôde ser substituída por uma nova porque nunca percebemos tudo, mas somente uma parte do que nos é mostrado em comportamento. Sendo assim, ela pode estar agora criando uma imagem a partir de coisas que ela antes não estava vendo ou valorizando como comportamento do outro;
5. É interessante ainda destacar que ao se separar ela não estará rompendo uma relação com ele exatamente, mas

com a imagem que agora ela tem dele e com a qual não está satisfeita em seu relacionamento.

Para refletir então, responda duas perguntas.



a) Já que o conflito parece não estar entre as pessoas, mas entre as imagens criadas, será mesmo a separação, uma solução para esta incompatibilidade de imagens, anterior (B₁) e atual (B₂), que ela tem?

b) Se de fato esta não é a imagem correta dele, mas apenas a atualmente construída por ela, não caberia uma tentativa de reconstruir uma terceira (B₃), que seja próxima ou mais compatível com a qual ela gostaria de se relacionar enquanto casal?

Por último, é importante destacar também que nesses processos de compreensão sobre os fenômenos de intersubjetividade, B não é responsável pela imagem que A constrói dele.



Numa linguagem mais pessoal, perceba que a imagem que construímos dos outros em nós é decorrente da nossa percepção. Ela é consequência do olhar de quem vê, com todos os seus filtros, valores, expectativas e modelos. Essas limitações da percepção são eventos naturais e estão associados também a tudo que anteriormente nos referimos quanto à noção de cultura e personalidade.

Mas você pode neste momento estar se perguntando de modo bastante confuso:



Quem pode efetivamente chegar até B, conhecer verdadeiramente quem é B? Qual será a única pessoa que pode ver B, tal como ele realmente é?

Se por algum momento você foi capaz de acreditar que a resposta seria o próprio B, ou seja, que a única pessoa que pode conhecer B é ela mesma, esqueça. Você está bastante enganado.

Para desatar o nó, reveja comigo.

1. Se todos somos o resultado das inúmeras imagens que os outros fazem de nós;
2. Se estas representações são imagens do que somos, feitas pelos outros e não nós mesmos;
3. Logo, nos (re)conhecemos pelas imagens que os outros tem de nós.

Sendo assim, acabamos por construir nossa própria imagem a partir do pouco que podemos perceber das imagens que os outros fazem de nós. Ou seja, ninguém (e nem você mesmo) um dia poderá conhecer verdadeiramente quem somos, o que realmente queremos ou o que pensamos.

Mas para que você não pense que tudo isso é uma grande loucura sem saída, quero dizer que na prática isso é o que faz o nosso convívio possível. Esse raciocínio, ao contrário do que parece, não torna as coisas irreais, virtuais ou ilusórias. Se de alguma forma você puder compreender que a imagem da pessoa com a qual nos relacionamos é real para nós e a única que nos é possível visualizar, poderá também entender que ela acabará se tornando mais real do que aquela pessoa original (B). Essa pessoa verdadeira, que poderíamos chamar de B₀, além de inacessível por todos (inclusive por ela mesma) é então mais abstrata e irreal do que qualquer imagem que possa ser criada dela.



Essa é para refletir

"Eu não tenho mais a cara que eu tinha
No espelho essa cara não é minha
Mas é que quando eu me toquei, achei tão estranho
A minha barba estava desse tamanho
Será que eu falei o que ninguém ouvia?
Será que eu escutei o que ninguém dizia?
Eu não vou me adaptar..."

Parte da letra da música
Não vou me adaptar do grupo Titãs.

Para que você tenha condições de avançar os seus estudos, dedique um tempo para refletir como está a sua compreensão do conteúdo tratado nesta unidade.



Síntese

Nesta unidade você conheceu um pouco mais o que é e como podemos entender melhor o comportamento humano. Foi capaz de perceber a complexidade das variáveis que podem determinar nossas atitudes, como, por exemplo, a influência dos valores, das crenças, da história de vida, da cultura e da personalidade.

Viu também que, além de sermos singulares em nossa existência, nos relacionamos com os outros de maneira dinâmica, mutável e, por isso mesmo, de modo relativamente imprevisível. Isso é consequência, basicamente, do fenômeno da subjetividade que está presente em todas as nossas formas de interação com o mundo.

Agora, você já está mais bem preparado para entender as questões relacionadas com os comportamentos organizacionais citados na primeira unidade e que serão estudados na próxima parte dessa disciplina.



-
- This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]



Saiba mais

Muito dos conceitos e fundamentos teóricos que se conhecem hoje em psicologia organizacional vieram dos estudos pioneiros de Kurt Lewin. Este importante psicólogo europeu, radicado nos Estados Unidos por conta das guerras mundiais do século passado, contribuiu já nas décadas de 1920, 1930 e 1940 com suas pesquisas sobre comportamento humano.

A Psicologia Social muito se utilizou das suas teorias para desenvolver as noções que hoje servem de suporte para as aplicações profissionais nas organizações. São creditados a ele, por exemplo os primeiros artigos sobre comportamento de grupos, sistemas de comunicação entre pessoas e, principalmente, as definições do que é e como gerenciar fenômenos e estilos de liderança de equipes.

Suas descobertas tiveram grande valor heurístico na comunidade científica da época, principalmente pela abordagem objetiva e o uso de uma linguagem muito próxima ao das ciências exatas. Empregando termos como valência, vetor e resultante apresentou a sua Teoria de Campo para explicar com diagramas, setas e esquemas gráficos emprestados da física os aspectos motivacionais do comportamento numa abordagem topológica até então inédita para as ciências humanas.

Esta visão acabou também por dar início às propostas teóricas sobre dinâmicas do comportamento atualmente conhecidas e amplamente empregadas nas técnicas de dinâmica de grupo. Inúmeros foram os seus seguidores que ainda hoje desenvolvem e empregam os princípios psicológicos aplicados nas práticas da psicologia organizacional.

Comportamento organizacional



Objetivos de aprendizagem

- Compreender o que é comportamento organizacional.
- Identificar competências para um exercício profissional.
- Reconhecer tipos de comportamentos em ambientes de trabalho.



Seções de estudo

- Seção 1** A estrutura organizacional na perspectiva interdisciplinar da Psicologia e da Administração
- Seção 2** Bases estruturais do comportamento organizacional
- Seção 3** Alguns comportamentos organizacionais



Para início de estudo

Na unidade anterior o foco do estudo era o comportamento humano. Nesta unidade, a atenção estará voltada para o comportamento organizacional. É importante que você, ao final desta parte, consiga entender e diferenciar essas duas estruturas comportamentais.

A perspectiva interdisciplinar da psicologia e da administração será importante para que você compreenda a dimensão dos conteúdos tratados na primeira seção. A segunda seção irá abordar de que maneira podemos entender um comportamento organizacional. Você verá também as características e competências para exercícios profissionais. A terceira e última seção permitirá que você aprofunde os seus conhecimentos sobre comportamentos que costumam despertar interesse na área. Especificamente, você irá estudar sobre liderança, poder, situações de cooperação e competição nos ambientes de trabalho.

Para ter mais dinamicidade nesta unidade é importante que você responda às perguntas e reflexões, bem como realize as atividades de autoavaliação propostas, no momento que elas forem solicitadas.

Seção 1 – A estrutura organizacional na perspectiva interdisciplinar da Psicologia e da Administração

Você deve se lembrar que a primeira unidade dessa disciplina destacará que comportamentos organizacionais podem ser compreendidos de formas e dimensões diferentes. Já naquela parte, você pôde perceber que existe um componente do comportamento que pode estar voltado para o contexto humano, seja ele individual ou coletivo. Isso foi exatamente o que você estudou na unidade anterior. Porém, as manifestações comportamentais também podem estar relacionadas à complexidade das organizações.

Quando você estudou de micro, meso e macro comportamento, chamávamos sua atenção para o fato de que não são apenas os comportamentos das pessoas que compõem o cenário de interesse de estudo da psicologia organizacional. Bem mais que isso, há também esse aspecto do comportamento que não é de ninguém especificamente mas que acaba por construir uma nova estrutura que se manifesta como uma organização.

Não há dúvidas que as pessoas têm os seus comportamentos nos momentos de trabalho e que estes estejam constantemente sendo influenciados pela cultura, subjetividade e personalidade de cada um, conforme você estudou.



É importante destacar, no entanto, que não basta que pessoas estejam num mesmo ambiente trabalhando para que se tenha uma estrutura denominada organização. Verdadeiramente, o contexto que caracteriza uma organização é bem mais complexo e capaz de gerar uma dinâmica coletiva que se diferencia bastante da simples soma do comportamento de cada um dos seus integrantes.



Cada pessoa, no desempenho de seu papel profissional, acaba por cumprir e estabelecer um conjunto de regras e contratos implícitos e explícitos de comportamentos. Os grupos e equipes de trabalhos vão se definindo e identificando segundo essas características comuns. Assim, o processo de construção de uma organização, no sentido psicológico, não é muito diferente do que acontece na formação do ser humano. Nela também estarão presentes as influências e fatores internos e externos que você estudou nas unidades anteriores.



O que é necessário para termos uma organização?

Nada mais fundamental que entender o que é uma organização para que se possa estudar adequadamente psicologia das organizações. Contudo, observe que o conceito de organização não é um consenso muito simples entre os autores da área. Porém,

há uma forte tendência para a explicação de que organização é muito mais que uma mera reunião de pessoas num ambiente de trabalho.

Alguns autores destacam na definição de organização a necessidade de uma estrutura empresarial gerenciada. Outros, acentuam a importância de objetivos comuns na produção do trabalho de um grupo. A visão que nos parece mais plausível está baseada na concepção de que:



Organização é uma estrutura complexa que integra de forma dinâmica um sistema inter-relacional composto de pessoas, trabalho e instituição.

Veja a seguir um pouco mais sobre cada um dos elementos citados nesta definição.

O nome **Instituição** é muitas vezes utilizado como sinônimo de empresa, firma e até mesmo organização. Porém, é importante ressaltar que neste contexto, instituição limita-se ao ambiente onde se podem exercer determinadas atividades profissionais. Este ambiente pode ter a dimensão de um espaço físico ou não. Ou seja, não estamos aqui restringindo a noção de que uma instituição é apenas o local onde se trabalha, mas a estrutura física, logística e operacional de um espaço de produção. É o elemento mais próximo do que conhecemos como pessoa jurídica. Concreta na perspectiva de uma existência social, mas abstrata na exata visualização de sua aparência.



As **pessoas** representam o fator humano das organizações. São elas que dinamizam e tornam possível toda e qualquer forma de produção de um bem ou serviço. Mesmo que você tenha pensado neste momento que muitas organizações estão se automatizando em complexos processos de robotização, nunca é demais lembrar que estas máquinas, além de inicializadas, são operadas e mantidas em perfeito funcionamento por profissionais. Um grande parque industrial, com toda sua moderna estrutura de equipamentos, quando está em recesso, greve ou feriado perde justamente esta concepção dinâmica de vida que é emprestada pelas pessoas em atividade.



Logo, esqueça definitivamente a remota ideia de que uma organização pode se constituir sem a presença de gente.

Observe que você está caminhando para a conclusão de que uma organização só começará a existir se uma instituição puder oferecer trabalho para pessoas. Da mesma forma, pode-se dizer que só existirá vínculo entre pessoas e instituições se entre elas houver esse componente de integração que é o trabalho.



Então, o conceito de organização está bastante dependente do elemento trabalho, tendo em vista que ele é o motivo que faz com que as pessoas procurem uma instituição, ao mesmo tempo em que é a forma que estas conseguem atrair os profissionais interessados em desempenhar suas atividades laborais.

Antes de iniciar o estudo sobre o componente Trabalho no contexto das organizações, realize uma atividade bem simples. Não deixe de fazê-la neste momento, pois ela será importante para as reflexões a seguir.

Nas poucas linhas abaixo, faça uma brevíssima apresentação de quem você é. Escreva pelo menos três coisas a seu respeito, que permitam às pessoas identificar características tuas.

Para que o exercício alcance o objetivo desejado, complemente a sua autoapresentação na ferramenta “Meu Perfil” do ambiente virtual dessa disciplina e leia a apresentação dos seus colegas. Se houver oportunidade, peça a pelo menos uma outra pessoa que está próxima a você para que se apresente também. Não precisa ser nada muito longo. Basta uma pequena apresentação. Somente depois desta atividade passe para a parte seguinte desta seção.

Você já leu o perfil de seus colegas? Se sim, então analise agora o que há de comum entre a maioria deles. Muito provavelmente você e os seus colegas devem ter se apresentado dizendo sobre a profissão de vocês, o atual emprego ou o local onde trabalham. Raros serão os exemplos em que esta parte não estará presente na apresentação de cada um que tenha feito a atividade solicitada. E por que será que quase todos fizeram isso?

A resposta não é difícil. Acompanhe o texto a seguir sobre esse importante componente das organizações chamado **Trabalho**.

O Trabalho ganhou uma dimensão na nossa atual sociedade como nunca foi visto em nenhuma outra era na história da existência humana. Se recuássemos alguns séculos e perguntássemos a alguém quem ele era, com grande facilidade ouviríamos o nome completo com sobrenomes, identificando assim a família a que pertencia a pessoa. Isto porque estávamos na época em que a grande maioria dos cidadãos eram reconhecidos pela descendência que traziam. Um sobrenome, principalmente se importante, mostrava-se suficiente para que toda uma sociedade soubesse de quem se tratava. Quem não tinha expressão social, nem mesmo possuía sobrenome. Ouviríamos respostas orgulhosas do tipo: Sr. Hélio Ferraz Prado de Almeida e Couto. Ou então, Senhora Catarina Siqueira Mendes de Araújo Porto.

Ainda em longes décadas, a mesma pergunta talvez fosse respondida com um nome (provavelmente completo) seguido de um bem, patrimônio, riqueza, propriedade ou qualquer outra posse material que o distinguísse na população. Neste período mais recente, valorizava-se com mais destaque o que as pessoas possuíam, de forma relativamente independente da importância e do respeito herdados quase que geneticamente. Então, os exemplos de apresentação seriam: Sr. Alexandre Nóbrega, proprietário da fazenda Ouro Verde. Ou ainda, Senhora Helena Coimbra, futura herdeira da granja Dourados.

continua...

Em nossa época atual é fato que a sociedade cresceu de forma desmedida. Mal conhecemos o nome de nossos vizinhos, que dirá os sobrenomes famosos da cidade. Já não há como distinguir as pessoas pelas propriedades que detém, visto que muitos sequer possuem qualquer tipo de bem, patrimônio ou são donos da própria casa humilde que residem.

Somam-se a esses processos históricos as grandes transformações culturais advindas da revolução industrial, do capitalismo e de outros marcos, chegaremos aos dias de hoje onde aquilo que mais nos identifica num grupo social é o trabalho que temos. Com efeito, a atividade profissional que exercemos, a formação técnica, o emprego ao qual nos vinculamos ou a instituição em que possuímos algum contrato de regime trabalhista constitui-se o nosso maior referencial de identidade social.

Voltemos à questão: Como foi que você se apresentou? Provavelmente, como muito de seus colegas, dizendo o seu nome, seguido imediatamente daquilo que faz, onde trabalha, o cargo que ocupa ou a empresa na qual exerce sua profissão. Caso você ainda não trabalhe, não exerça uma atividade profissional, deve ter dito que é estudante. Isso de alguma forma, já representa uma expressão de identidade relacionada a uma ocupação.

O ponto mais importante desta discussão está justamente na ideia de que hoje nos identificamos por aquilo que fazemos. Quando nos apresentamos, ou mesmo quando somos apresentados por alguém, o comum é dizermos o nome e a nossa principal ocupação. Em alguns casos percebe-se até mesmo a profissão, o título ou o cargo vindo antes do nome da pessoa. Não são raras as situações em que ouvimos frases como: este é Major Aviador Marcio; esta é a doutora Deise, pediatra do Hospital Infantil; Quero lhe **apresentar** o Doutor César, advogado da Braspetro.

Mas não é por acaso que o Trabalho ocupou esta dimensão em nossas vidas. Se você parar para computar, irá verificar que suas atividades profissionais ocupam mais tempo do que qualquer outra função social. Incluídos os tempos de preparos pessoais, deslocamentos e jornadas efetivas, dedicamos ao nosso trabalho muito mais da metade das horas que estamos acordados durante o dia.



Você também já deve ter vivido as constrangedoras situações que após uma apresentação formal lembrou-se com facilidade a profissão de alguém e não recordou o nome de quem lhe foi recém apresentado. Será que você recordaria agora com mais facilidade do nome, ou das atividades dos colegas que se apresentaram no exercício *on-line*?

Na prática você convive com colegas de trabalho mais do que com teus próprios familiares e amigos.

Mas se o trabalho ocupa todo este espaço nas rotinas diárias, é natural que ele se transforme na representação da identidade individual. Afinal, estamos mais envolvidos com o que fazemos profissionalmente do que qualquer outra coisa. É natural, portanto, pensar que somos mais essa identidade do que outra com a qual nos envolvemos em menor quantidade. Ou seja, acabamos por nos constituirmos na exata representação do que mais fazemos. E o que mais fazemos nos dias de hoje, senão o exercício do papel social de trabalhadores?



Para refletir

Do ponto de vista psicológico esta discussão pode ser estendida para uma questão ainda mais profunda. Acompanhe o raciocínio. Se somos reconhecidos por aquilo que fazemos, ou seja, se a sociedade nos identifica pelo trabalho que temos, as pessoas que não possuem trabalho perdem a possibilidade de terem uma identidade social com a qual seja reconhecida e lembrada. Se não podem ser identificadas, distinguidas ou mesmo reconhecidas, podemos falar então que os atuais desempregados passam por uma crise que não é apenas de identidade, mas também existencial. Para muitos, o fato de não ter um emprego, de não ter essa espécie de “sobrenome social” que é o trabalho, mobiliza muito mais do que uma crise financeira ou familiar. Tenho dito com certa frequência que a psicologia e os psicólogos (clínicos e organizacionais) têm descuidado à devida assistência profissional que estes cidadãos desempregados merecem.

Sobre o elemento Trabalho na estrutura das Organizações é importante perceber a exata dimensão que tem este componente no contexto social, cultural e individual nos tempos atuais. Não é por acaso que ele é desejado, concorrido e disputado em um mercado constantemente em crise no cenário mundial. Não é por acaso que ele se transforma no elo de ligação entre pessoas e instituições para formar uma organização. E é exatamente por representar esta importância que procuramos estudar e compreender o comportamento humano nesta relevante estrutura social denominada Organização.



Saiba mais

Se você deseja aprofundar os seus conhecimentos sobre essa importante relação histórica entre o homem e o trabalho e suas complexas implicações sociais e psicológicas recomendamos consultar um destacado sociólogo americano chamado Richard Sennett. Pelo menos duas de suas obras tratam com grande pertinência, em uma leitura sedutora, o mesmo tema que vimos nesta seção. A primeira é intitulada *O Declínio do Homem Público*, já traduzida para a língua portuguesa e editada pela Record em 1991. A segunda é *A Corrosão do Caráter*, publicada em 1999 pela mesma editora.

Seção 2 – Bases estruturais do comportamento organizacional

A primeira seção desta unidade lhe trouxe conhecimentos para compreender o que é uma organização. Agora você poderá refletir e aprender um pouco mais sobre os comportamentos nos ambientes organizacionais.

Nossos comportamentos e os comportamentos de uma organização, como você estudou, estão sujeitos a muitos fatores de influência. Na lista das manifestações e atitudes mais facilmente identificadas no âmbito do trabalho podemos encontrar uma grande variedade de fenômenos. Exemplos como companheirismo, cooperação, competição, facilidade de aprendizagem, comprometimento, disputa, formação de grupos, comunicação, criatividade, resistência a mudanças, liderança e motivação são apenas alguns dos comportamentos mais estudados na psicologia organizacional. Alguns destes serão vistos nesta disciplina ainda nesta e na próxima unidade.

Mas sem dúvida que um dos maiores interesses da atualidade dentro da área é o entendimento sobre o que é, como se manifesta e como administrar esses desafios organizacionais. Porém, para que você possa avançar nesse conhecimento, vale a pena conhecer um pouco mais sobre os comportamentos das pessoas no desempenho de suas atividades profissionais.



Faça agora o seguinte exercício.

Na sua visão, quais as principais características que um professor universitário precisa ter para ser um excelente profissional?

Vejamos algumas das respostas mais comuns que podemos encontrar para este exercício.

Um professor precisa ter: muito conhecimento teórico na sua área de docência; boa experiência com a prática das atividades que se propõe ensinar; conhecer a estrutura de trabalho e os recursos disponíveis da instituição que leciona.

Você com certeza irá apontar que estas características não são suficientes para ser um excelente professor. Irá provavelmente nos lembrar que esquecemos importantes habilidades, como: dinamismo, fluência verbal (oratória), extroversão, carisma, motivação para a profissão, didática, flexibilidade, bom relacionamento interpessoal, pontualidade, assiduidade e organização.

Será que agora a nossa lista ficou completa? Lembramos de tudo que é importante e fundamental para ser um bom professor? Certamente não. Muitas outras características poderiam ser listadas.



Será que um professor que conheça tudo sobre o que ensina e que saiba transmitir isto com competência conseguiria ser bem sucedido na profissão se tivesse, por exemplo alergia ao pó de giz, no caso de instituições que usam este recurso?

E se um professor de cursos presenciais (sala de aula) sofresse de fortes dores na coluna quando se mantém em bipedestação, ou seja, ficasse de pé, por um período superior a trinta minutos? Conseguiria este professor transmitir todo o seu conhecimento, com sua excelente didática, tendo dores crônicas ou problemas de disfonia (rouquidão)?

Parece-nos então que vários fatores irão se juntar para compor o quadro de características que acreditamos ser o desejável para encontrar um excelente profissional.

A discussão que apresentamos aqui serve para despertar a sua curiosidade sobre as descrições dos cargos, no que diz respeito às competências necessárias para se reconhecer um bom profissional. De fato podemos apontar pelo menos 3 grandes conjuntos de características necessárias para que um profissional possa desempenhar com competência uma atividade profissional.

Veja a ilustração abaixo:

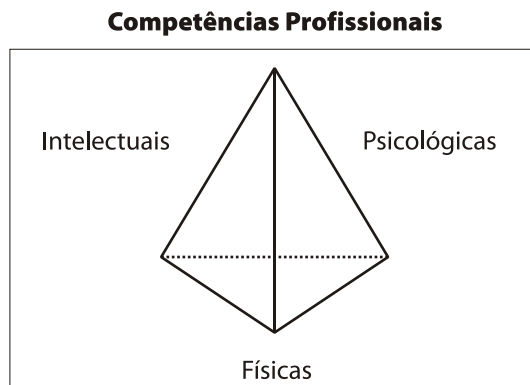


Figura 3.1 Estrutura das competências profissionais

Podemos resumidamente afirmar que:



Competências Profissionais referem-se ao conjunto dos componentes que envolvem as capacidades Intelectuais, Psicológicas e Físicas.

- As **Competências Intelectuais** são aquelas relacionadas aos conhecimentos técnicos, específicos e gerais para o desempenho de uma função. Costumam compreender

aspectos de formação escolar, cursos, domínios de saberes (idiomas, informática, mercado de vendas, etc.) e outras capacidades.

- As **Competências Psicológicas** estão associadas às características individuais que manifestamos em nossos comportamentos e que derivam de nossa maneira de agir. Extroversão, dinamismo, determinação, capacidade de memória e concentração, inteligência matemática, estabilidade emocional, criatividade, iniciativa são alguns exemplos de fatores psicológicos que costumamos utilizar com maior ou menor grau de desenvolvimento no desempenho de algumas profissões.
- As **Competências Físicas** dizem respeito à parte orgânica do trabalhador e que são também importantes para se desenvolver qualquer atividade profissional. Compleição física, altura, peso, acuidade visual e auditiva, facilidade motora de locomoção podem ser fatores físicos que comprometam a boa execução de uma tarefa funcional.

Não queremos dizer que para ser um excelente profissional alguém precise ser um super-homem na sua capacitação física, mas que contemple as características recomendadas.



Uma mulher com mais de cem quilos dificilmente será uma famosa bailarina ou manequim; assim como um homem de um metro e meio de altura terá dificuldade para ser um sucesso como atleta profissional de basquete, mesmo que conheça perfeitamente todas as regras (competência intelectual) e tenha excelentes recomendações psicológicas para atuar com espírito de equipe dentro de uma quadra (competência psicológica).

Esses três componentes integram-se na formação de um perfil profissional que é muito observado nos setores de Gestão de Pessoas em suas práticas de atividade de Recrutamento e Seleção de Pessoal, e Gerenciamento de Competências.

As competências Intelectuais, Psicológicas e Físicas atendem a três princípios fundamentais:

1. São igualmente importantes

Quando se pensa em excelência profissional, não se pode valorizar um desses componentes com maior peso. Os três são de igual importância e simultaneamente requisitados para o exercício de uma atividade. Não basta um professor apenas saber bem o conteúdo programático da disciplina para transmitir os conhecimentos e ser compreendido em sala.

2. São Independentes

O bom nível de desenvolvimento atingido pelo profissional em um dos componentes não influencia diretamente a melhoria dos outros dois. Capacitar-se tecnicamente para ser um administrador não desenvolve, necessariamente, competências psicológicas que um cargo de administração pode requerer. São necessárias outras coisas além de um bom nível de informação. Um investimento pessoal para o desenvolvimento das três competências, de modo independente, torna-se fundamental para um profissional de sucesso.

3. São não-complementares

O fato de ter desenvolvido em grande escala uma das competências não compensa a pouca capacidade de outras características importantes para o cargo. Ser um super atleta, com capacitação física muito acima da média da população, não complementa a dificuldade que esta pessoa poderá encontrar para ser um professor de ginástica. Do mesmo modo, não se deve contratar alguém para ser um diretor, apenas porque tem um extraordinário perfil para liderança.



Vale dizer que estas considerações que você está observando referem-se ao exercício profissional em nível de excelência. Referimo-nos ao desempenho de atividades que se destacam por apresentar um padrão de qualidade acima da média do mercado. Contudo, é possível também reconhecer que muitas pessoas exercem seus cargos sem que para isso busquem uma expressividade de desempenho.

Você sabe qual é a diferença entre emprego e profissão?

Na segunda unidade dessa disciplina você estudou que seria importante fazer uma distinção entre Emprego e Profissão para compreender melhor os comportamentos humanos nas organizações. Veja a seguir a maneira como esses termos se diferenciam.

Muitas vezes utiliza-se a palavra *trabalho* para representar uma atividade laboral, logo, um comportamento organizacional. Mas o significado que cada um de nós atribui a este termo pode variar bastante. Para alguns, trabalho pode significar profissão; para outros, está diretamente ligado a emprego.

Pois bem, se eles estão de alguma forma associados a trabalho você precisará primeiro saber o que este significa.



Segundo o capítulo de Borges e Yamamoto do livro organizado por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), Trabalho é uma palavra de origem latina que tem sua formação etimológica no radical *trabacula* ou *tripalium* e que significam tortura, sacrifício.

Você pode estar surpreso, mas isso até explica frases como “primeiro o trabalho, depois o prazer” ou então “trabalho, se fosse bom não teria esse nome”.

Infelizmente, é uma realidade que muitas pessoas vinculem o seu trabalho ao exercício de uma tarefa desprazerosa. Para esses, o trabalho verdadeiramente representa um sacrifício, uma tortura que diariamente é desempenhada em sua longa carga horária. O vínculo desagradável com um processo de produção desmotivada é o que o mercado costuma chamar de emprego. Não são poucas as pessoas que prestam concursos públicos ou se oferecem para um emprego sem ao menos saber quais as funções e atividades inerentes ao cargo. Muito provavelmente se aposentarão como empregados sem jamais terem vivenciado a experiência de terem sido profissionais.

Porém, aqueles que se realizam, que encontram na sua atividade cotidiana funcional uma relação agradável de satisfação e prazer, têm ótimas oportunidades de se tornarem profissionais de destaque na sua área, seja ela qual for. Até mesmo o sucesso

financeiro costuma ser uma consequência natural para aqueles que ganham notoriedade com sua expressiva relação trabalhista de satisfação. Além disso, nunca é demais lembrar que não há espaço no mercado para pessoas que querem se comportar como **empregados**.

Concluindo, é preciso que o trabalho seja administrado no âmbito organizacional como um vínculo de pessoas e instituição numa relação prazerosa de realização e satisfação. Só assim poderemos contar com uma equipe de profissionais. Do contrário, teremos um grupo de empregados desempenhando comportamentos organizacionais indesejáveis. As consequências extremamente negativas deste fato atingem os próprios trabalhadores, as empresas e até a sociedade que se servirá do produto ou do serviço oferecido por esta organização.

Hoje, na competitividade vigente, buscam-se profissionais, motivados, comprometidos e que demonstrem um bom grau de realização pessoal com as atividades laborais que realizam.



O procedimento de listar as características necessárias para um ocupante de cargo destacando as competências técnicas, psicológicas e físicas, bem como as restrições para o bom desempenho da função, é uma técnica bastante utilizada na administração de Gestão de Pessoas, conhecido como **Análise de competência**.

Que tal exercitar o seu aprendizado fazendo a ADC da sua atividade profissional atual?

Se você ainda não trabalha, faça a ADC de um cargo qualquer no mercado. Talvez o de administrador ou gerente possa ser um bom exercício para você perceber as competências que já possui e as que precisa desenvolver.

■ Competências Intelectuais (técnicas)

■ Competências Psicológicas

■ Competências Físicas

Seção 3 – Alguns comportamentos organizacionais

Conforme você estudou no início desta unidade, Organização é muito mais do que um grupo de pessoas trabalhando num mesmo lugar. É importante também salientar que a própria noção de Organização não se restringe à ideia comum de uma empresa de grande porte. Pelo conceito adotado por nós, são igualmente exemplos de Organização uma escola, universidade, hospital, indústria, microempresa, padaria, academia de ginástica, gráfica, farmácia, sorveteria, posto de gasolina, dentre muitos outros.

Neste contexto, são inúmeros os processos comportamentais manifestados pelos trabalhadores ou pela própria estrutura administrativa que podemos estudar. As pequenas e simples reações pessoais, as cotidianas interações de profissionais em suas atividades, os grandes conflitos de interesses coletivos, as importantes atitudes e decisões estratégicas gerenciais, tudo é passível de análise pela psicologia organizacional.

Nesta seção, você verá alguns desses comportamentos que mais frequentemente são objeto de interesse por psicólogos, administradores, pedagogos e outros profissionais afins ao ambiente do trabalho. Muitos mereceriam grandes explicações e mesmo os que serão aqui estudados poderiam ter mais conteúdos dedicados a sua compreensão. Porém isso seria uma tarefa muito difícil e certamente fugiria aos objetivos introdutórios dessa disciplina. Escolhemos para esse estudo os comportamentos de liderança, poder, cooperação e competição em grupos e equipes.

3.1 Liderança

Existe pouca divergência no mercado atual sobre a importância que o comportamento de liderança tem para o bom desempenho de muitas profissões. Não são raros os processos seletivos onde o principal fator de escolha está baseado na presença de características de liderança entre os candidatos. Porém, não é muito claro para todos o que é isso e nem como utilizá-lo, seja para o benefício próprio ou para o benefício organizacional.

O que é Liderança?

Os primeiros estudos científicos sobre liderança foram conduzidos por Kurt Lewin na primeira metade do século passado para atender aos interesses militares americanos por ocasião das duas guerras mundiais. Na prática, pouco se acrescentou em termos teóricos até os dias atuais, sendo que apenas uma discussão parece ter sido superada. A saber, liderança não é uma capacidade inata. Não se nasce líder, não se herda competência de liderar. Uma pessoa não traz em seu código genético, sua estrutura biológica, seu aparato orgânico as marcas de um grande líder.

É correto afirmar que há um conjunto de condições que favorecem o desenvolvimento de uma estrutura pessoal para liderança. Contudo, se liderar é uma expressão de comportamento, você já é capaz de entender que todo comportamento é resultado da complexa rede de fatores que nos influenciam. Logo, liderança é um traço de personalidade que todos temos em maior ou menor grau e que se manifesta com intensidades diferentes em virtude dos grupos e das condições sociais que estamos inseridos.



Um dos estudos mais recentes sobre personalidade e liderança está na teoria do Big Five. Nela, os teóricos apontam que somos constituídos por uma estrutura de cinco grandes fatores de personalidade. Um esboço da teoria pode ser encontrado em **Spector (2003)**.

As características básicas de cada dimensão estão resumidas no quadro abaixo:

Dimensão	Características
Extroversão	Sociável, gregário e comunicativo.
Estabilidade Emocional	Segurança, ausência de nervosismo e de ansiedade.
Afabilidade	Flexível, cooperativo, cortês e agradável.
Consciência	Responsável, trabalhador e dedicado.
Abertura para experiências	Imaginativo, curioso e disponível a mudanças.

Quadro 3.1 - Fatores do Big Five

Pesquisas recentes tentam associar essas características de personalidade às pessoas com reconhecida capacidade de liderança. Vale salientar que estes cinco fatores todos nós temos. Segundo os estudos, o que resulta na caracterização de um líder é o grande desenvolvimento conjunto destes fatores numa pessoa.

Qual é a diferença entre liderar e gerenciar?

Constantemente, nos deparamos com experiências em que os comportamentos organizacionais de liderar e gerenciar são usados como palavras sinônimas. Mas afinal, liderar é a mesma

coisa que gerenciar? Será que todo gerente é também um líder, apenas porque tem sob sua responsabilidade um grupo de pessoas trabalhando?



Esta importante diferença nos é apresentada por Kotter (2000). O autor nos chama a atenção para o fato de que gerenciar é a capacidade de lidar com complexidades, adversidades, situações de conflito, dificuldades operacionais e resolver problemas práticos em um grupo de trabalho. Liderar é ter a capacidade de conduzir pessoas (e a si próprio) para o desenvolvimento e o crescimento em situações que envolvem decisões estratégicas para mudanças.

3.2 Poder

Outro comportamento organizacional bastante estudado nas organizações é o Poder. Como os demais, as teorias sobre este fenômeno também são encontradas com frequência nos textos de psicologia social. Porém, é no ambiente do trabalho que o campo de estudo se torna mais rico, em função das relações hierarquizadas que se estabelecem nos processos de interação pessoal para produção.

Algumas pesquisas sobre Poder caminham paralelamente com as de Liderança. Acredita-se que a base da liderança está na capacidade para influenciar pessoas em suas atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos. Para isso, é necessário que algum tipo de poder exista na relação de quem influencia sobre quem é influenciado.



Spector (2003) nos resume as ideias de French e Raven sobre os tipos de poderes que podem existir numa relação de interação social qualquer. Esclarece-nos os autores que podemos fazer com que pessoas se comportem de modo como desejamos por desempenharmos sobre elas influências específicas, como os poderes de Recompensa, Coerção, Referência, Legitimidade e Conhecimento.

Vejamos um pouco cada tipo.

- **Poder de Recompensa** é a força que nos permite determinar o comportamento de alguém porque somos capazes de recompensar, gratificar aquele que nos obedece. Um vendedor, por exemplo, pode cumprir as ordens de um gerente para se beneficiar de uma gratificação extra, uma folga a mais ou uma promoção.
- **Poder de Coerção** é semelhante ao poder anterior, só que no sentido contrário. É o poder coercitivo e de punição que irá determinar o comportamento da outra pessoa. Um operário pode obedecer ao seu supervisor para que não o desagrade e nem seja punido com uma escala de plantão no feriado ou mesmo uma demissão.
- **Poder de Referência** é a força de influência que uma pessoa pode exercer sobre outra por ser admirada e respeitada pelas características que tem. Um gerente pode “imitar” as atitudes de um diretor por ver neste profissional um exemplo a ser seguido na empresa. Tal comportamento de imitação é consequência do poder de influência que está presente na relação de ambos como uma referência.
- **Poder de Legitimidade** é o poder exercido sob a determinação legítima, institucionalizada que se caracteriza pelo exercício de uma função, um título ou uma autoridade definida pela estrutura organizacional. Um supervisor ou gerente de projeto terá poderes inerentes ao ofício, assim como um membro da Brigada de Incêndio, por terem sido instituídos a eles obrigações de ordens e responsabilidades para conduzir situações. É o mesmo poder exercido, por exemplo, por um juiz de futebol quando está dentro do campo, durante uma partida.
- **Poder de Conhecimento** está baseado na experiência que um profissional tem e que faz com que outros sigam suas determinações pela crença de que os comportamentos sugeridos são os mais corretos e adequados para a situação. Mesmo que uma pessoa não seja admirada, não seja uma referência, nem tenha poderes de punição ou gratificação, ela pode ser obedecida pelos saberes

que detém. Um exemplo comum é o cumprimento de ações apontadas por especialistas, consultores e auditores terceirizados por empresa.

Os poderes podem ser exercidos isolados ou simultaneamente por uma mesma pessoa em diversos contextos. Eles são relativamente independentes, mas amplamente presentes nas relações interpessoais de influência de comportamento nas organizações.

A importância do estudo deste fenômeno está no fato de que muitas das nossas atitudes num ambiente de trabalho são determinadas pelas relações de poder que existem entre os profissionais de uma organização.



Você sabe qual é a diferença entre cooperação e competição?

3.3 Cooperação e competição

A estrutura de relação social que você viu no item anterior sobre Poder se caracteriza por possuir uma influência unilateral e de dependência, onde apenas quem obedece está sendo “atingido” na interação. No entanto, existem também alguns comportamentos organizacionais que se estabelecem por uma interação recíproca de influência ou interdependência. É o caso dos fenômenos de cooperação e competição.



Entenda por **cooperação** as manifestações comportamentais onde uma interação social de influência recíproca ocorre entre pessoas que tem objetivos comuns e por isso unem esforços para alcançá-los. De modo semelhante, compreende-se por **competição** as relações de interação social de interdependência com objetivos comuns das partes, porém os interesses fazem com que as pessoas concorram entre si para que obtenham êxito individual.

Costumamos chamar de situação ganha-ganha as relações que acabam por determinar comportamentos cooperativos entre as pessoas. Denominamos relação ganha-perde as interações onde uma pessoa só ganha quando o outro da relação necessariamente perde. Por isso elas obrigatoriamente precisam competir.

Você vai entender melhor as implicações deste estudo, analisando os dois casos a seguir.

Caso 1. Um restaurante possui trinta mesas e dez garçons. Cada garçom é responsável por atender 3 mesas. Existem mesas na parte coberta e na parte descoberta do recinto. Algumas ficam mais perto do calor da cozinha, outras ficam próximas aos banheiros. Só há 2 mesas para fumantes. O sistema de remuneração diária da equipe é por porcentagem do consumo da mesa atendida. Em um final de semana chuvoso de fraco movimento no restaurante, como irá se comportar a equipe de garçons do estabelecimento?

Caso 2. Os pescadores de uma colônia saem em dez barcos diariamente para pescar e ao retornarem vendem coletivamente em um mercado os peixes que conseguiram, dividindo igualmente entre eles a receita total da produtividade. Fatores como esforço individual, clima, marés, ciclo lunar, temporada de turismo, feriados e até sorte para encontrar os cardumes são decisivos na boa produtividade da pesca e da venda. Um grupo de exportadores se dispõe a comprar toda a pesca se o total pescado for superior a cem quilos. Como você acredita que agirá este grupo na sua atividade profissional?

Refleta agora sobre os comportamentos que desempenharão os profissionais nos dois casos e responda.

a) no caso 1, os garçons agirão em cooperação ou competição?

b) no caso 2, os pescadores serão competitivos ou cooperativos?

c) são justas as formas de divisão de receita nos dois casos?

d) nos dois exemplos, qual apresenta uma relação ganha-ganha e qual apresenta uma relação ganha-perde?

e) as situações serão estáveis e ou sofrerão mudanças ao longo do tempo?

Observe alguns comentários sobre as perguntas acima:

- a) É praticamente certo que a situação irá conduzir os garçons para um clima organizacional competitivo. O sistema de remuneração estabelecido poderá favorecer de forma desigual os profissionais, tendo em vista que os clientes deverão ter um padrão variável de escolha das mesas. Provavelmente um garçom não ajudará outro, posto que a gratificação daquela mesa só irá para o responsável do setor.
- b) É também muito provável que o esquema de trabalho dos pescadores seja do tipo cooperativo. Ao dividirem tudo, cada um poderá ter a sua receita aumentada nos dias que as condições não sejam favoráveis para o grupo de um ou

outro barco. Lucros e prejuízos acabam sendo divididos diariamente para um equilíbrio mensal.

- c) Não há como definir se formas de pagamentos, divisão dos lucros ou participação são justas. As situações acabam por se ajustarem de acordo com as condições e as motivações de cada um. É bastante provável que, entre os pescadores, alguém possa estar ganhando mais do que trabalha; e no restaurante, algum garçom pode estar trabalhando menos do que gostaria ou poderia.
- d) Se um garçom só vai ganhar a porcentagem da conta da mesa que atender, é importante que o cliente sente na mesa dele e não na do outro garçom. Um só poderá ganhar se o outro perder. Um só terá gorjeta se o cliente não se sentar à mesa do outro. Isto é uma típica relação ganha-perde de clima competitivo. Por outro lado, se um pescador tiver sorte ou não, se conseguir muitos ou poucos peixes, terá garantido a sua receita. Além disso, ganhará mais se trabalhar em conjunto com os outros para atingir a meta desejada pelos exportadores. Logo, atuarão em um esquema ganha-ganha, haja vista que ele só irá ganhar quando todos ganharem também.
- e) Muito provavelmente a situação não se prolongará nestas condições. Alguns garçons irão reclamar do sistema de remuneração e se não puderem modificar este, irão propor pelo menos um rodízio de mesas entre eles. Alguns restaurantes adotam o sistema de dividir igualmente por todos uma porcentagem da receita do dia. Desse modo estimulam a equipe a trabalhar junta no melhor atendimento de todas as mesas. O mesmo pode ocorrer entre os pescadores, pois alguns se sentirão descontentes em dividir sua produtividade com outros que não se esforçaram tanto para contribuir com o total de quilos pescados. Algumas cooperativas costumam contribuir com bônus especiais aquele que dentro do grupo atingiu maior meta individual.

São inúmeras as implicações que decorrem deste entendimento. O aspecto mais interessante do tema está na percepção de que o clima organizacional não é definido *a priori* como sendo competitivo ou cooperativo. Muitos fatores podem determinar o

modo de relacionamento de uma equipe. Um dos critérios mais associados ao fenômeno está no sistema de remuneração adotado para os trabalhadores. Logo, o ambiente de trabalho em uma organização pode estar diretamente relacionado às estratégias de gerenciamento adotadas por você. Fique atento!.



Síntese

Nesta unidade você estudou que Organização é uma estrutura dinâmica composta por Pessoas que se vinculam a uma Instituição para exercerem Trabalho. Pôde perceber a dimensão que Trabalho representa nos tempos atuais como elemento formador de uma identidade social. Refletiu sobre o que é um comportamento organizacional e de que maneira as competências intelectuais, psicológicas e físicas determinam as características fundamentais de nossos comportamentos profissionais. A importância da satisfação no trabalho e as consequências dessa relação também foram alvos de discussão nessa unidade.

Na última parte, você aprofundou os seus conhecimentos sobre alguns comportamentos organizacionais que costumam despertar grande interesse dos psicólogos. Dentre eles, você viu os estudos sobre liderança e os cinco grandes fatores de personalidade que definem líderes e gerentes. Viu também as influências sociais por dependência unilateral nas relações de poder e seus tipos, bem como as influências recíprocas por interdependência como a cooperação e a competição.

Finalizando essa unidade tenha sempre em atenção o grau de importância da administração competente das empresas, que é feito por meio do gerenciamento eficaz de muitos comportamentos organizacionais.



- [illegible]

2. Escreva um pouco sobre o que você entendeu por comportamento organizacional.

3. Comente o que são competências intelectuais, psicológicas e físicas, ressaltando a importância que tem no desempenho de atividades profissionais.

4. Você seria capaz de citar outros comportamentos organizacionais diferentes dos que estudados nessa unidade?



Saiba mais

O livro *Psicologia nas Organizações*, teve seu original americano traduzido para o português e publicado pela Editora Saraiva em 2003. Consulte-o como a referência bibliográfica mais importante dessa disciplina. Uma parte considerável da estrutura deste livro didático foi baseada nos capítulos de Paul E. Spector. Na obra, você certamente terá condições de aprofundar bastante seus conhecimentos teóricos e práticos sobre o que é e como trabalhar fenômenos psicológicos em organizações. A propósito, ele também já faz parte do acervo da biblioteca acadêmica da Unisul.

A atitude e a motivação na organização



Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de atitude na psicologia;
- Definir estratégias de combate às resistências de mudança de atitude nas organizações;
- Reconhecer as principais referências teóricas sobre motivação no trabalho, suas aplicabilidades e relevâncias.



Seções de estudo

Seção 1 Atitude, mudança de atitude e processos de resistência à mudança

Seção 2 Motivação no trabalho



Para início de estudo

O seu estudo nas unidades anteriores permitiu que você compreendesse o que é a Psicologia e como ela pode se relacionar com a Administração no ambiente organizacional. Para isso foi necessário que você conhecesse um pouco sobre o comportamento humano e também os aspectos desses comportamentos ligados ao ambiente de trabalho. Agora, essa unidade vai fazer com que você perceba algumas aplicações desses conhecimentos.



Dois pontos serão enfatizados. O primeiro irá fazer com que você reflita o que é **Atitude**, bem como a relação que podemos estabelecer entre atitude, fenômenos de mudança de atitude e as famosas resistências às mudanças de atitude. O segundo ponto irá tratar de um dos temas mais estudados pela psicologia organizacional que é a **Motivação**. Existem muitas formas de entendê-la. Vou apresentar a você as principais propostas teóricas que abordam o assunto.

Atitude e Motivação são temas fundamentais para se entender comportamento organizacional. Esperamos que você goste e transforme estes conteúdos em conhecimentos bastante úteis para sua prática profissional.

Seção 1 – Atitude, mudança de atitude e processos de resistência à mudança

Em breve, ao longo dessa seção, você irá compreender porque é tão importante o estudo de Atitude na psicologia e, consequentemente, entender como trabalhá-la em muitas práticas profissionais nas organizações. Mas, por enquanto, é interessante que você reflita sobre o assunto.

O que você imagina que seja Atitude?

Tente assinalar, segundo a sua atual compreensão, qual das opções abaixo melhor define um conceito para Atitude:

- (a) Atitude é um comportamento humano visto pela maneira como as pessoas agem.
- (b) Atitude é uma ação das pessoas carregada de um sentimento bom ou ruim.
- (c) Atitude é o resultado das ideias e sentimentos que uma pessoa tem.

Responda qual das opções você escolheu? Talvez nenhuma delas tenha sido uma boa definição para você. Então tente fazer você mesmo uma definição de Atitude.

Realmente, nenhuma das opções contempla totalmente as dimensões do que seja atitude. Apesar de serem definições comuns pela sociedade, é possível que uma combinação das três ideias chegue mais perto do conceito que você irá agora estudar.

1.1 Atitude

Muito provavelmente você já deve ter ouvido frases do tipo: “— Tome uma atitude, você não pode deixar isso ficar assim” ou então, “— Faça alguma coisa, que falta de atitude!”. As frases costumam representar uma certa compreensão das pessoas sobre o que é atitude. Porém, elas refletem o entendimento do senso comum e não a complexidade do conceito tal como ele é abordado pela psicologia.

Mais uma vez, recorreremos aos fundamentos teóricos da Psicologia Social para explicar como entender o que é e também como utilizar as noções sobre atitude nos ambientes de trabalho.

Geralmente, atitude está bastante associada com uma ação ou um comportamento específico. De alguma forma isso acaba dando grande destaque ao modo como fazemos as coisas. Contudo, nossas atitudes não se manifestam apenas pela expressão do agir. Outros elementos ajudam a construir aquilo que chamamos de atitude. Veja o esquema:

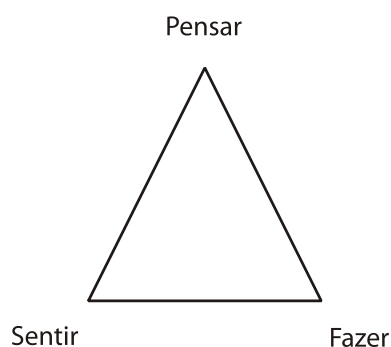


Figura 4.1 - Elementos da Atitude

Para a psicologia, quando falamos em atitude estamos sempre nos referindo ao conjunto de três elementos. Assim, não é apenas o que fazemos que irá representar as nossas atitudes. É também tudo o que pensamos e tudo o que sentimos que irá compor as atitudes de uma pessoa.

Cada um desses elementos representa uma dimensão específica e acabam por definir também nossas maneiras de interagirmos socialmente.

O elemento Pensar está relacionado diretamente com as nossas ideias, opiniões, nas coisas que acreditamos, que raciocinamos, nossos pensamentos e representam o componente **cognitivo** das atitudes.

O elemento Sentir está ligado às nossas emoções, aos afetos e tudo aquilo que vivemos como sensações boas ou ruins, ou seja, são os nossos sentimentos e representam o componente **afetivo** das atitudes.

O terceiro elemento, que no esquema é representado pelo Fazer, está vinculado às formas de agir. São as nossas ações propriamente

ditas e por ser a expressão manifestada do comportamento, constitui nas atitudes o componente **comportamental**.

Portanto, definidas as partes que compõem o esquema, posso apresentar a seguinte definição:



Atitude é uma estrutura psicológica duradoura que integra de forma harmoniosa os componentes cognitivos, afetivos e comportamentais de uma pessoa em relação a um objeto social qualquer.

Algumas explicações complementares irão ajudar a compreender o conceito acima.

Primeiramente, a ideia de que atitude é “duradoura”. Isso significa dizer que nossas atitudes não são eternas. Ao contrário, inúmeras vezes vivemos processos de mudança de atitudes, mas é importante ressaltar que essas modificações não são simples e costumam demorar um certo tempo para acontecer. Ou seja, apesar de poder mudar uma atitude que temos, não fazemos isso todos os dias e a toda hora. Por isso, ela apresenta essa característica de ser duradoura; não permanente, mas estável.

Outra informação relevante no conceito é a noção de “objeto social qualquer”.

Na psicologia, a compreensão de objeto social diz respeito a tudo que podemos ter algum tipo de interação. Literalmente, objeto social pode ser qualquer coisa. Um carro, um animal, um assunto, uma marca, uma cor, uma roupa, um estilo musical, tudo pode ser um objeto social. Sendo assim, até uma pessoa pode ser um objeto social. Se de alguma forma temos contato com um desses objetos sociais, formamos uma ideia, um sentimento e um comportamento, e conseqüentemente construímos uma atitude em relação a este objeto social. Dessa forma, formamos uma atitude sobre um time de futebol, um país, uma lei, um bairro, um artista, um partido político, uma festa folclórica, uma novela, uma disciplina e etc.

Resta apenas esclarecer um ponto fundamental da definição apresentada. Afirmamos que atitude integra os componentes de forma “harmoniosa”. Isso é uma parte fundamental do conceito.

Para que uma atitude seja formada, é necessário que exista uma harmonia, uma congruência entre os três componentes. Cada componente pode ser positivo ou negativo. Assim, você pode ter uma opinião contrária ou a favor de um objeto social, bem como ter um sentimento agradável ou desagradável e um comportamento pró ou contra este objeto. Se os componentes forem todos positivos, então a sua atitude será favorável ao objeto, como no esquema a seguir.

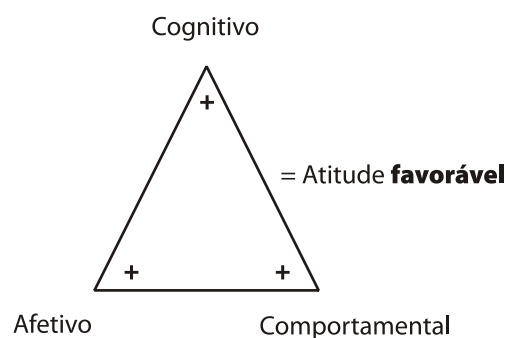


Figura 4.2 - Componentes na Atitude favorável



Provavelmente, você deve ter uma atitude favorável aos cursos virtuais da UNISUL. Logo, se o curso virtual for o objeto social deste exemplo, é possível supor que você **acredita** (componente cognitivo) que eles representam uma boa metodologia pedagógica de ensino, possui um **sentimento agradável** (componente afetivo) em relação a esta modalidade e por isso **está matriculado** neste curso (componente comportamental).

Se ao contrário, todos os componentes forem negativos, também podemos formar uma atitude, porém esta agora será desfavorável ao objeto social em questão, conforme o esquema que se segue.

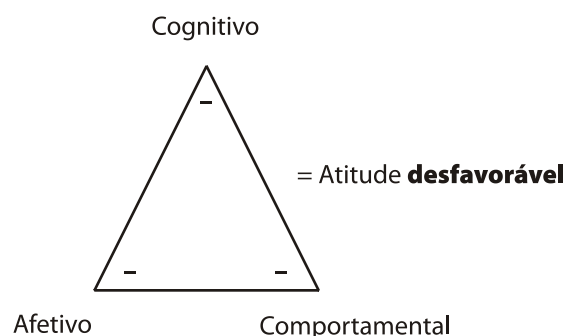


Figura 4.3 - Componentes na Atitude desfavorável



Talvez, você tenha uma atitude desfavorável a uma mudança na metodologia de seu curso na Universidade. Se considerarmos que a mudança for o nosso objeto social em destaque, é possível imaginar que você **não ache** necessário (componente cognitivo) mudar para manutenção do curso, possui um **sentimento desagradável** (componente afetivo) em ter que mudar e por isso **não apoiaria** uma ação neste sentido (componente comportamental).



E quando não houver harmonia entre os componentes da atitude?

No conceito estudado, que você pode verificar que os componentes devem estar em harmonia para que uma atitude possa se formar. Você deve estar se perguntando sobre o que acontece, psicologicamente, quando os três componentes não estiverem em congruência. Reflita então sobre a seguinte situação:



Você acredita com clara convicção que um programa de Qualidade Total é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa. Ao mesmo tempo, agrada-lhe a sensação de pertencer a uma instituição que tenha esta proposta de funcionamento. Por isso, em consonância com suas ideias e sentimentos, você participa das reuniões sobre a implantação do programa e incentiva os seus colegas a colaborar no projeto. Parece haver uma atitude favorável sua em relação ao programa de Qualidade Total.

Porém, imagine que você, ao se informar mais sobre os procedimentos de implantação do programa, toma conhecimento que as próximas reuniões acontecerão durante quatro fins de semana em regime de trabalho integral e que isto inclui o feriado de carnaval. Apesar de pensar que o programa é importante e de estar disposto a colaborar na sua implantação, como você se sentirá em relação a perda dos dias de descanso?

Esta situação caracteriza a tal desarmonia que citada. Seu componente afetivo deverá ficar negativo e contrário ao sentido

positivo de suas cognições e comportamentos. Na psicologia essa é uma das formas de definirmos **conflito**.



Sempre que vivemos uma situação em que um dos componentes – cognitivo, afetivo ou comportamental – estiver em desacordo com os outros dois, não formamos uma atitude, mas sim um conflito interno.

Nas organizações é comum falarmos sobre situações de **conflito**, porém é importante você notar que aqui não estamos falando de conflito entre pessoas ou equipes e sim de conflitos internos, intrapessoais. Os conflitos externos ou interpessoais são também assuntos que despertam grande interesse da psicologia organizacional, mas não é esse tipo de conflito que você está estudando agora. Nas organizações é comum falarmos sobre situações de conflito, porém é importante você notar que aqui não estamos falando de conflito entre pessoas ou equipes e sim de conflitos internos, intrapessoais. Os conflitos externos ou interpessoais são também assuntos que despertam grande interesse da psicologia organizacional, mas não é esse tipo de conflito que você está estudando agora.

Podemos viver situações de **conflito interno** por duas possibilidades. A primeira delas é quando temos um componente positivo e os outros dois estão negativos. No esquema a seguir, a situação A representa a possibilidade de um conflito em que as cognições estão contrárias aos afetos e aos comportamentos. A situação B representa a condição em que você se vê obrigado a fazer algo que não concorda e não gosta. Em C você deixa de fazer algo que desaprova, mas que sente prazer quando faz. Todos os exemplos representam conflitos internos.

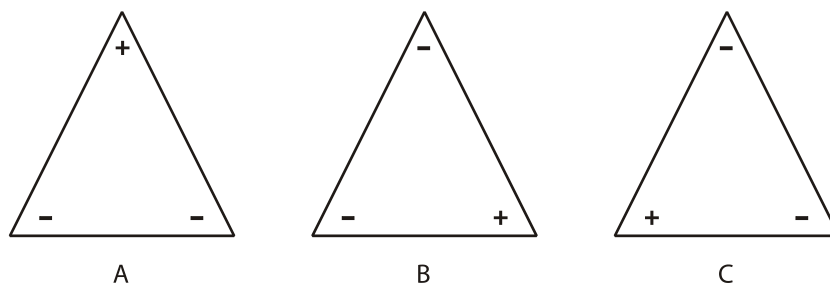


Figura 4.4 - Situações de conflito

A segunda possibilidade de conflito interno está representada no esquema a seguir e se caracteriza por apresentar dois componentes positivos e um negativo. Exemplificando, em D ocorre que você sabe que fazer exercício é saudável, que se sente bem quando pratica esportes, mas não está fazendo. Na figura E, você reconhece que fumar faz mal, mas mantém o hábito do tabagismo por sentir prazer no uso do cigarro. Na última situação, a desarmonia de F é o caso em que o conflito se dá por você fazer uma coisa porque sabe que é importante, mas não sente prazer naquilo. Para alguns isso pode ser o simples fato de tomar uma injeção, comer alface ou, lembrando o que você estudou na unidade passada, ter que trabalhar quando se sente um empregado frustrado e não um profissional satisfeito.

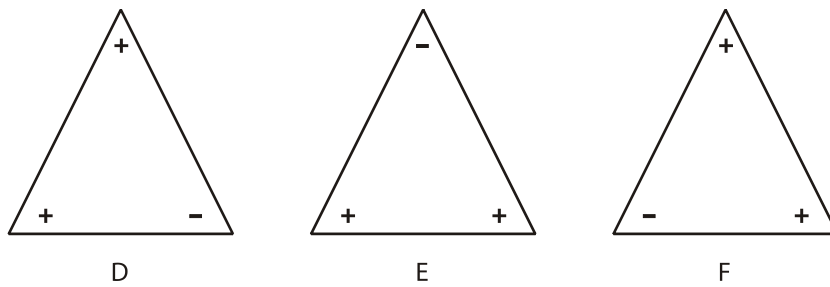


Figura 4.5 - Situações de conflito

Observe que tanto na primeira como na segunda situação há uma desarmonia, uma incongruência que é exatamente o que caracteriza o conflito. Se você notar, elas não são muito diferentes, pois todas podem ser resumidas na condição de que um componente está contrário aos outros dois. Logo, tanto faz se dois estão positivos e um está negativo ou se dois estão negativos e um está positivo; tudo se tornará um conflito e não uma atitude.

Exercite um pouco o seu aprendizado sobre atitude. Escolha um objeto social com o qual você tenha uma atitude favorável.

Explique agora uma atitude desfavorável que você formou, explicitando o objeto social e os componentes dessa atitude.

Por último, descreva uma situação de desarmonia entre os componentes cognitivos, afetivos e comportamentais que lhe causou um conflito psicológico.

1.2 Mudança de Atitude

Você deve estar lembrado lá do início dos seus estudos onde leu nas primeiras páginas deste livro que a psicologia é uma ciência que se interessa por todas as formas de comportamento e este objeto de estudo pode ser muito variado. Dentre tantos interesses, um tema de grande destaque é justamente as Atitudes. Se você for capaz de responder à pergunta seguinte é porque conseguiu compreender a essência desta unidade.



Por que o estudo das Atitudes é tão importante para a psicologia?

No item anterior você pôde conhecer o que é Atitude e compreender em profundidade o seu conceito. Viu também como ela é formada e como podem surgir os conflitos psicológicos. Agora, é importante que você reflita porque é dada tanta ênfase a este tema e porque muitos profissionais da área de humanas se interessam pelo seu estudo.

Em destaque no conceito de atitude é que ela é formada pelas nossas cognições, nossos afetos e nossos comportamentos, ou seja, pela harmoniosa combinação de tudo que pensamos, sentimos e fazemos. É justamente por isso que estudar sobre as atitudes humanas é fundamental. O fato é que, psicologicamente, somos formados pela exata integração das coisas que pensamos, sentimos e fazemos. Em outras palavras, nos construímos ao longo da vida à medida que formamos nossas atitudes. A personalidade de uma pessoa é também a expressão exata de suas crenças, sentimentos e suas ações. Portanto, estudar atitude é tentar compreender também como se forma a personalidade humana e, por conseguinte, como somos.

Se de alguma forma pudermos conhecer o que uma pessoa pensa, o que sente e o que faz, poderemos conhecê-la quase que inteiramente. É claro que isso é uma tarefa praticamente impossível, por conta da subjetividade discutida na primeira unidade e por muitas outras variáveis.

Entretanto, um dos grandes objetivos de todas as ciências é o controle do fenômeno que ela se propõe estudar. Este controle, passa pela análise, a compreensão e a descrição do modo como as coisas funcionam. Na psicologia, entender sobre atitude é conduzir todo o conhecimento para esse **controle** do comportamento humano.

Prever o que uma pessoa irá fazer, como irá agir, é tentar antecipar o comportamento que ela terá. É possível que você já tenha percebido onde estou tentando chegar. De fato, se pudermos ter acesso às cognições de alguém, sua forma de pensar e também aos seus afetos, aos seus sentimentos, teremos grande chance de prever como ela irá agir.

Vale salientar que quando se fala em controle, não se refere à manipulação das ações humanas, mas a compreensão do processo que de alguma forma sugere uma predictividade.



Por exemplo: se um diretor acredita que o processo de terceirização de um serviço será vantajoso para a empresa e isso poderá fazer com que ele se sinta menos cansado na estressante rotina de gerenciar esse determinado serviço, é muito provável que o seu comportamento será o de optar por terceirizar a função. Esta atitude favorável aos serviços terceirizados é natural, previsível, além de harmoniosa nos componentes cognitivo, afetivo e comportamental.



Desse modo, podemos discutir as possibilidades de se modificar verdadeiramente as atitudes de alguém. Normalmente, buscamos uma estrutura íntegra entre os elementos de nossas atitudes. Se alterarmos o significado positivo ou negativo que temos nestas unidades, mudaremos de atitude.

Nossas atitudes são favoráveis ou desfavoráveis a um objeto social. Logo, a mudança de atitude se dá quando transformamos uma estrutura atitudinal favorável em uma estrutura atitudinal desfavorável ou vice-versa, como no esquema:

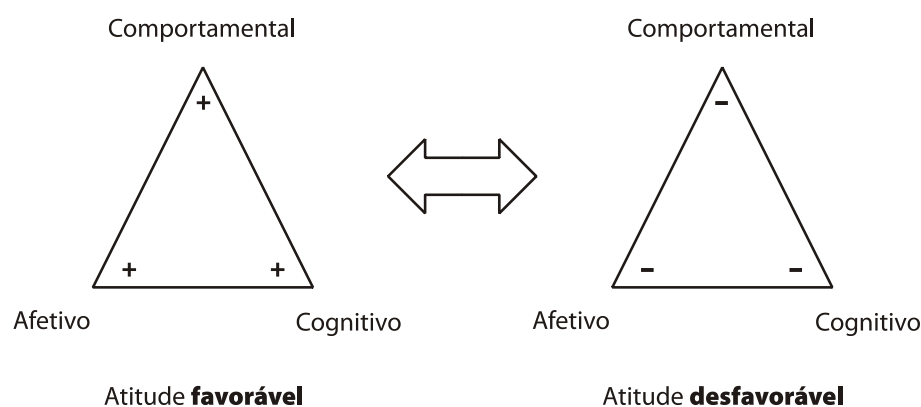


Figura 4.6 - Processo de mudança de atitude

Observe que para uma mudança efetivamente acontecer é necessário que os três componentes se alterem e que estabeleçam entre si uma nova harmonia. Se por algum motivo uma atitude favorável for alterada em apenas um ou dois dos seus componentes, a nova situação será a de um conflito e não a de uma estrutura desfavorável.

Se existe uma grande razão para se estudar o fenômeno psicológico das atitudes é por conta da possibilidade de aplicar os seus conhecimentos em situações práticas do mercado e do mundo organizacional.



A maior descoberta da minha geração é que os seres humanos podem alterar suas vidas ao alterar suas atitudes. (William James, psicólogo americano.)

Entendendo na Prática

Apesar de não ser um fato evidente, uma das formas de utilização dos fundamentos teóricos que você estudou sobre atitudes é na área de propaganda e marketing. Naturalmente é razoável supor que a psicologia tem bastante a contribuir neste setor, tendo em vista que ele atua diretamente sobre o comportamento humano.

Muitas campanhas publicitárias têm por finalidade uma conscientização social, uma divulgação de ideias ou tornar público um produto ou um serviço. Contudo, de forma direta ou indireta, **o grande objetivo final é fazer com que as pessoas mudem uma atitude estável que possuem.**

No caso da venda de um produto, o que se deseja é alterar a sua atual situação de não consumidor para uma nova condição de consumidor do divulgado produto. Para falar em uma linguagem já conhecida por você, o desejável é que se possa modificar a atitude desfavorável ao produto (que no caso é o objeto social) para uma atitude favorável. Como você pôde perceber, isto requer um processo de mudança de atitude que, via de regra, acontece nos moldes que você já estudou há pouco.



Um bom exemplo que temos no Brasil foi a campanha para o uso do cinto de segurança nos automóveis, promovida pelo governo na mídia. Em menos de uma década pôde-se perceber na população uma mudança radical de comportamento no trânsito. Hoje, praticamente todos os motoristas utilizam o dispositivo de segurança. O mais interessante é verificar que isto se constituiu numa verdadeira mudança de atitude, pois os condutores colocam o cinto independente do risco de serem flagrados por um policial. Se antes havia uma atitude desfavorável ao uso do cinto, as campanhas publicitárias promoveram uma conscientização que resultou em uma nova atitude das pessoas, agora favorável.



Mudanças como essa são frequentes e muitos são os exemplos que temos para ilustrar. Contudo, é importante que você perceba que a alteração precisa ser completa. Quero dizer que não adianta mudar apenas um elemento. Pensar diferente, não é suficiente para promover mudança. Do mesmo modo, agir diferente sem

mobilizar uma mudança afetiva também não trará estabilidade na nova atitude. Ou seja, mudar de atitude requer uma alteração completa que envolva uma nova maneira de pensar, sentir e que, conseqüentemente, leve a um novo padrão de comportamento.



Mas como se dá esse processo de mudança?

Analisando as grandes propagandas veiculadas, o que se pôde perceber ao longo do tempo foi o incremento dos conhecimentos psicossociais nas estratégias de marketing. Verificou-se que agir diretamente sobre o consumidor com um apelo comportamental direto não produzia tão bem o efeito desejado, ou então os resultados eram passageiros. Os chamados *slogans* publicitários do tipo “compre isso”, “beba aquilo”, “faça agora” eram percebidos quase como uma ordem dada ao consumidor. Mas o nosso cérebro costuma “agir” de forma reacionalmente contrária ao que se ordena. Portanto, frases como “não corra”, “não mergulhe”, “não buzine” acabam por surtir pouco efeito. O fenômeno é quase evidente e dispensa muitas explicações. Se você ainda não se convenceu, tente neste exato momento não pensar em uma maçã vermelha, um carro, um violão. Conseguiu? Por esses motivos e por conta de muitas pesquisas é que os recursos agora vão por outros caminhos. Acompanhe o raciocínio.

A estratégia psicológica da propaganda.

Se uma pessoa não adquire um produto ou serviço de uma empresa é porque ela tem uma atitude desfavorável a este objeto social. Logo, ela acredita que aquilo não é bom ou não lhe tem utilidade. É muito provável também que o tal produto não lhe traga nenhuma sensação agradável, nem prazer no uso. Conseqüentemente não deve existir nenhum comportamento de compra ou defesa do produto.

Para que este cliente em potencial se transforme em um consumidor real é necessário, logicamente, que ele passe a consumir o produto anunciado. Mas a mudança, para que

seja efetiva e duradoura, deve envolver também uma alteração cognitiva e afetiva. E por esses elementos é que se tem atuado nas mensagens.

A fundamentação está na noção de que se alguém passa a pensar positivamente ou sentir algo agradável em relação ao produto, isso irá gerar um conflito com a ação negativa do elemento comportamental (como no exemplo da Figura 4.6 que você viu anteriormente). Para resolver esta desarmonia e minimizar o desconforto psicológico interno, o sujeito buscará uma congruência dos três componentes passando a ter uma ação a favor do produto. A sequência do processo se dá como no esquema abaixo.

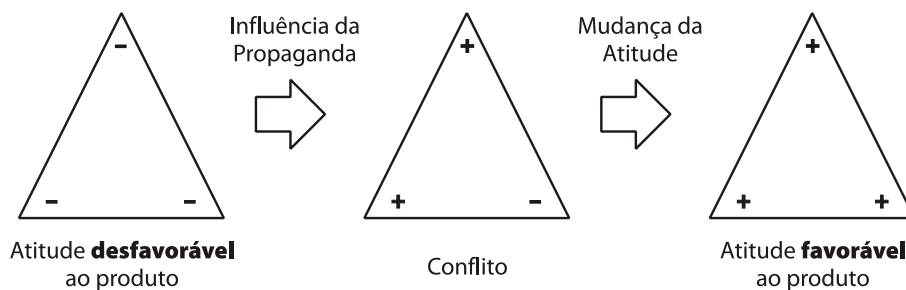


Figura 4.7 - Processo psicológico na propaganda

Resumindo em palavras diretas, é como se a pessoa vivenciasse o seguinte dilema: “– se este produto é bom e pode me trazer boas sensações, porque eu ainda não tenho um?”

Antes de prosseguir, faça um breve exercício de reflexão!

Faça uma pesquisa em revistas, jornais e outras mídias para encontrar *slogans* com mensagens que buscam mudança nos componentes atitudinais. Publique no espaço virtual os exemplos que você encontrou, não esquecendo de indicar qual o elemento que está sendo alvo de mobilização. Para facilitar, observe os dois exemplos seguintes:

1. “A cerveja que desce redonda”. Mobilização do elemento afetivo. Observe que o *slogan* convida o consumidor a sentir o prazer, a sensação agradável que pode proporcionar a bebida ao ser ingerida.
2. “A única margarina que veio do milho”. Mobilização do elemento cognitivo. Repare que a mensagem realça

uma informação, uma nova ideia que se deseja vincular ao produto, fazendo com que o consumidor tenha uma outra opinião.

1.3 Resistência à mudança

Um tema muito próximo ao estudo das atitudes é a resistência a mudanças.



Dez entre dez administradores e psicólogos organizacionais já viveram ou viverão um problema comum na gestão de pessoas de uma instituição. De grande, médio ou pequeno porte as empresas invariavelmente tentam contornar um fenômeno que muito prejudica o seu desenvolvimento. Estou falando do processo comportamental de resistência à mudança de atitude.

O problema pode estar restrito a uma pessoa, um grupo, um departamento, uma filial ou a quase totalidade da organização. Independente do grau de sua abrangência, o fato é que as resistências dificultam a concretização das transformações dos processos de produção. Mas efetivar o crescimento e a atualização é uma necessidade do mercado atual. Por isso, uma indagação é constante entre os gestores organizacionais.



Por que as pessoas são tão resistentes às mudanças?

De acordo com o que você estudou, esta pergunta não é muito difícil de responder. Leia o exemplo a seguir e em seguida reflita sobre a situação.

Dois colegas de uma empresa começam a conversar:

— José, estive pensando nesse nosso ambiente de trabalho... Não sei, tenho achado essa sala meio “deprê”.

— É verdade. Eu também tenho percebido isso. Mas e daí?

— Daí que fico olhando para as paredes, esse tom de cinza é contraproducente. Não tenho ânimo para trabalhar, me sinto desmotivado.

— Também já tinha reparado. Mas o que fazer, né? Quando chegamos, essa decoração de velório já estava aqui.

— Humm... A decoração então! Essa eu prefiro nem comentar. Cadeiras rasgadas, mesas sujas, quadros feios...

— E tortos! – completa José – Não tem um quadro pendurado corretamente. E nenhum que combine com o resto do “circo”.

— Estou tendo uma ideia – diz Gerson com rara euforia.

— O que é? Você quando tem ideias geralmente não são boas.

— O que você acha de trabalharmos em um ambiente diferente a partir da próxima semana? Nós mesmos poderíamos pintar essas paredes com cores mais recomendadas para locais de trabalho. O custo da reforma seria mínimo. Não tenho dúvida que a diretoria apoiaria.



— Será? – Questiona José.

E segue Gerson com seu entusiasmo:

— Trocaríamos essas cortinas velhas de pano por persianas modernas. Fariamos um “5s” geral nos objetos e disponibilizaríamos esses quadros para algum louco de outra seção que gostasse deles. Tenho quase certeza que se lavássemos esse chão, iríamos descobrir que o piso original não é amarelo. E pelos meus cálculos, se dispensarmos a mão-de-obra e ficarmos direto, dá para fazer tudo durante o feriado deste fim de semana.

José pensa um pouco, analisa as vantagens, o trabalho necessário para a reforma, o esperado descanso semanal impedido e conclui com firmeza:

— Não creio que esta sala esteja tão ruim assim. Olhando melhor, acho até que ela é simpática e confortável.

Talvez a história lhe seja um pouco familiar. O conteúdo e os personagens podem ser diferentes, mas o final deve ser bem parecido com alguma experiência que você tenha vivido em um ambiente de trabalho ou mesmo residencial.

É possível que a explicação para o comportamento de José, o personagem da história, possa estar na frase a seguir. Chamamos a sua atenção para que reflita bastante sobre ela.



As pessoas não são resistentes às mudanças,
são resistentes a mudarem!

A frase nos alerta para o detalhe de que dificilmente estamos contrários a uma mudança, principalmente se esta for no ambiente externo e para melhor. O que realmente nos gera incomodo é mudarmos nós mesmos as nossas estruturas. Isto porque as transformações requerem investimento de energia, abertura para novas experiências, riscos e uma boa dose de flexibilidade e adaptabilidade.

Uma das hipóteses que os pesquisadores tem apontado está na base do que você estudou nesta seção. Conforme foi apresentado, uma mudança para ser efetiva e duradoura precisa mobilizar e alterar os três componentes da atitude. Talvez as pessoas só percebam que alguém mudou quando esta passa a agir diferentemente do modo de como agia antes. Mas para que isto fosse ser exteriorizado, foi necessário também modificar toda uma estrutura de pensamento e sentimento.

Inegavelmente, essas modificações provocam movimentos internos que, psicologicamente, despendem muita energia psíquica. Além deste desgaste energético vital, há também a insegurança causada pela própria mudança. Afinal, a estrutura da pessoa, sua forma de viver, ideias, expectativas e padrões comportamentais estáveis e cristalizados serão alterados para um novo modelo desconhecido.

Portanto, uma boa estratégia para lidar com o fenômeno de resistência à mudança é promover uma reestruturação atitudinal. Na implantação de um projeto organizacional o recomendável é

favorecer discussões e reflexões que gerem novas crenças. Solicitar às pessoas que simplesmente façam ou obedeçam às novas regras e instruções da empresa, dificilmente não irá causar resistência. Isto porque não houve uma mobilização interna em pensamentos e emoções que facilitassem a receptividade das novas propostas.

Para concluir esta seção realize uma profunda reflexão sobre o tema estudado.



Atitude, sua estrutura, formação, processos de mudança e resistências são conhecimentos fundamentais para quem se propõe à sedutora atividade de trabalhar profissionalmente com pessoas.

Seção 2 – Motivação no trabalho

Na seção anterior você viu um tema especial no estudo de psicologia organizacional que foi a Atitude. Para esta seção, reserve um espaço de leitura, reflexão e aprendizagem para aprender um pouco mais sobre o tema Motivação.

Se você conseguiu perceber a relevância que o estudo das Atitudes tem na psicologia, não será difícil compreender a importância que os conhecimentos sobre Motivação têm nos ambientes organizacionais.

Muito se discute a respeito do que seja Motivação. Basicamente, pode-se dizer que o grande interesse não acaba exatamente ao se formular uma boa definição, um conceito que nos faça compreender de forma transparente que fenômeno é esse. Até porque, dizer o que é, representa apenas o começo de um processo de investigação científica que nunca termina.

Mesmo assim, ainda que você busque esse passo inicial para solidificar o seu aprendizado, terá dificuldade. Quero dizer que nem as referências bibliográficas são claras quando se propõem a definir o que é Motivação. E apesar do grande objetivo estar nos

passos seguintes, quando chegamos no momento de aplicar esses conhecimentos nas práticas de intervenção profissional, as coisas ficam um pouco mais nebulosas.

De certa forma, é compreensível a confusão que se estabeleceu. Isso é natural com todos os termos que caem no domínio público e são usados de forma indiscriminada. Você viu um exemplo disso com a palavra Atitude, lembra?

Agora, procure refletir sobre a seguinte pergunta:



O que é motivação?

Observe que uma definição teórica para ser pelo menos razoável do ponto de vista científico, ela deve responder a algumas indagações, tais como: O que é? De onde veio? Como se forma? Para que serve?

Também muitas outras respostas podem ser buscadas pelos cientistas. Isso irá depender da curiosidade, da necessidade, dos objetivos e por que não dizer, das motivações.

Quanto a sua reflexão, observe se a sua resposta atendeu aos nossos interesses de conhecimento. Ou, se você não pôde formular uma definição, reflita se conseguiria ter resposta para as seguintes perguntas:



- O que é motivação?
 - Qual a origem da motivação? Ou, de onde vem a motivação das pessoas?
 - Como saber se uma pessoa está motivada para uma atividade?
 - É possível medir o grau de motivação de um profissional?
 - Motivação é um fenômeno que se possa gerenciar?
 - O que posso fazer para deixar alguém mais motivado?
 - Como manter alguém motivado por mais tempo?
 - Existem tipos de motivação diferentes?
 - Afinal, dinheiro é capaz de motivar alguém?
-

Não se espante! A lista é grande e muito provavelmente você deve ter ficado sem uma boa resposta para alguma(s) da(s) pergunta(s). Mas fique tranquilo, muitos teóricos também não encontraram ainda uma argumentação convincente para parte destas questões. Algumas delas você irá estudar até o final desta unidade. Outras, poderão ser discutidas e construídas durante a interação com seus colegas e professor no espaço virtual.

2.1 Teorias Motivacionais

As principais referências bibliográficas apresentam recursos bastante didáticos para mapear o atual conhecimento que se tem sobre teorias que explicam o fenômeno da Motivação.

A questão inicial para esta discussão está no entendimento do que é Motivação. Se você perguntar a algumas pessoas o que elas acreditam que seja motivação, irá encontrar definições muito diferentes. Isto não será exatamente uma surpresa. O que talvez venha a surpreendê-lo é o fato de que muitas dessas explicações serão incompatíveis entre si.

Algumas vezes poderá perceber uma tendência para definições que marquem o sentido comportamental da motivação.



Por exemplo, encontramos conceitos afirmando que motivação é uma forma de agir, uma expressão de ação. Desse modo, poderemos perceber que alguém está motivado quando estiver fazendo o que se propôs ou o que foi pedido a ele. Ou seja, se estiver fazendo é porque está motivado.

De maneira bastante diferente, é certo que você também encontrará definições que destaquem o sentido afetivo da motivação. Muito se fala sobre o fenômeno valorizando que ele é uma expressão de sentimento e, quase sempre, relacionado a um certo estado de ânimo, o que não deixa de ser uma emoção. É comum empregarem o termo como sinônimo de **moral**.

Não confundir o moral, substantivo masculino, com a moral, substantivo feminino. Moral aqui é o mesmo que estado de humor, ânimo. Moral como palavra feminina é relativo a padrões de conduta, hábitos e regras.

Frases como: “ – o moral da equipe está baixo, não se percebe nenhuma motivação.” reforçam esse significado.



O que por hora é importante que você entenda é que **motivação**, independente de ter uma natureza mais afetiva ou comportamental, pode ser concebida como um fenômeno psicológico que predispõe o indivíduo para uma atitude. Se observarmos a construção da própria palavra, poderemos intuir que **motivação** lembra **motivo-para-ação**.

As principais formulações teóricas sobre Motivação ocorreram por volta da década de 50. Nesse pouco mais de meio século algumas coisas foram reformuladas e outras se mantêm como base das explicações que orientam, ainda hoje, as pesquisas atuais. Um dos marcos apontadas nestes estudos está na busca pela fonte das motivações. Apesar de muita controvérsia, um consenso predominante enfatizou a noção de que os motivos de nossos comportamentos estão na satisfação de necessidades. Sob este princípio, algumas teorias surgiram. Acompanhe agora um breve resumo das principais.

2.1.1 Teoria de Hierarquia das Necessidades

Esta teoria foi apresentada por Abraham Maslow em 1943. Nenhum outro pesquisador afirmou tão categoricamente que a base motivacional de nossos comportamentos está na busca pela satisfação de uma necessidade.

Maslow descreveu o processo psicológico vivenciado por uma pessoa no percurso em busca da redução de uma necessidade de forma bastante clara. Segundo ele, sempre que uma determinada necessidade se torna insatisfeita, isto nos gera um estado de tensão interna. Este desconforto nos impulsiona para agirmos. Quando satisfizemos a necessidade que existia, haverá então uma redução da tensão e a consequente extinção provisória daquele comportamento. Podemos visualizar graficamente este modelo conforme o desenho a seguir.

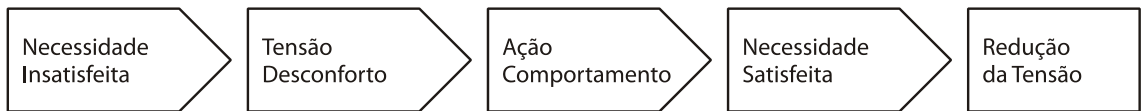


Figura 4.8 - Modelo de necessidades



Na prática, leia o seguinte exemplo. Se você começar a sentir muita sede, isto lhe provocará um grande desconforto. Quanto maior for a sua sede, mais a sua atenção e os seus pensamentos estarão voltados para alguma solução do problema. Antes do que qualquer outra coisa, você irá direcionar seus comportamentos para situações que minimizem o seu estado desagradável. É provável que você procure um bebedouro ou um bar. Quando em fim, você tiver satisfeito a sua sede, voltará ao seu equilíbrio e voltará a fazer as coisas com as quais estava se ocupando antes de ser perturbado por esta necessidade básica.



É importante salientar que, segundo o entendimento daquele autor, as tensões que nos impulsionam para satisfazer as diversas necessidades que temos não se acabam. Elas apenas são reduzidas enquanto a necessidade estiver satisfeita. No momento em que este equilíbrio é alterado, reiniciamos o processo de tensão e o consequente comportamento redutor.



As contribuições de Maslow ainda hoje possuem grande respeito. Porém, de todas as suas formulações teóricas, não há nenhuma dúvida que a mais importante e reconhecida é a da Teoria da Hierarquia de Necessidades.

A proposta do autor é uma tentativa de explicação para os comportamentos humanos.



A ideia parte do pressuposto que todo comportamento visa algum objetivo, tem em si uma finalidade. Nossas ações têm uma causa, um motivo. E o motivo que nos faz agir é a busca por satisfazer uma necessidade.

Segundo Maslow, possuímos basicamente cinco necessidades que, quando insatisfeitas, transformam-se em motivações para agirmos. Estes impulsos internos obedecem a uma hierarquia vertical que se inicia na necessidade mais primária e avança para as necessidades mais secundárias. A disposição dessas cinco categorias é apresentada por ele na figura de uma pirâmide. Observe o esquema abaixo para entender melhor a teoria.

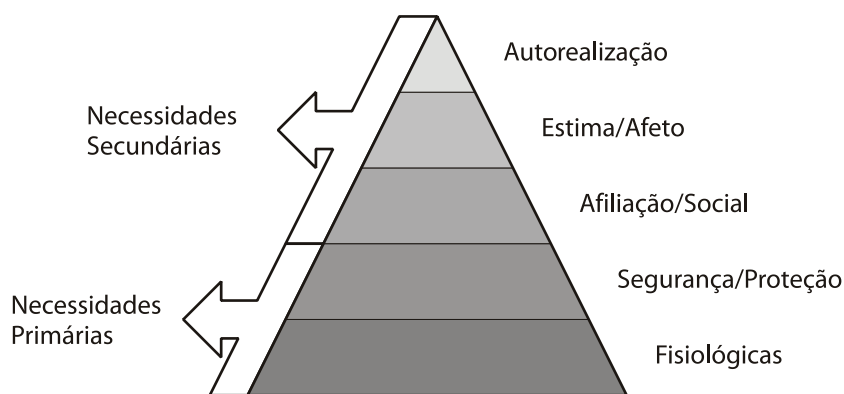


Figura 4.9 - Pirâmide de Maslow

O primeiro grupo descrito por Maslow foi o das necessidades **fisiológicas**. Elas representam todos os tipos de carências biológicas que ameaçam a sobrevivência do organismo humano. Por exemplo, a fome, a sede, o sono, o sexo, a vontade de urinar e outros processos básicos relacionados ao metabolismo corporal.

O segundo grupo é o das necessidades de **segurança**. Estas estão relacionadas à proteção que buscamos para garantir a nossa integridade física. Dizem respeito aos comportamentos que temos para nos protegermos de agentes ambientais. A busca por abrigo contra frio, chuva e mesmo o fato de ter uma casa ou um plano de saúde podem ser exemplos deste tipo de necessidade.

Afiliação está na parte mediana da pirâmide e representam o início do nível secundário de necessidades. Referem-se as nossas vontades de termos contatos sociais, amigos, grupos de relacionamentos e integração com o meio. São os comportamentos

que nos conduzem a formarmos grupos, equipes e demarcam a essência gregária do ser humano.

Logo após as necessidades sociais estão as de **Estima**. Neste nível da pirâmide encontramos as carências de afeto. Se no grupo anterior buscávamos ter amizades, aqui nossos interesses são por relações mais estreitas de interação. Amar e ser amado por outras pessoas, inclusive familiares, ilustram bem esta categoria de comportamentos.

Por último e no topo da estrutura temos as necessidades humanas de **autorealização**. Aqui encontramos o desejo de atingirmos a plenitude de satisfação da existência, que envolve o grau mais elevado de realização profissional, pessoal, o reconhecimento social e outras expressões do autodesenvolvimento de nosso potencial.



A ênfase da teoria de Maslow não está apenas na identificação e descrição dos grupos de necessidades que temos. Além disso, o aspecto marcante da proposta reside na atenção que foi dada para o modelo hierárquico. Para o autor, os dois primeiros níveis de necessidades são básicos, primários e por isso colocam-se na base de nossas motivações comportamentais. Buscamos satisfazer nossas carências rigorosamente na ordem apresentada. Ou seja, inicialmente as primárias e, posteriormente, as três secundárias que se posicionam no topo da pirâmide.

Apesar de muitas pesquisas terem questionado o modelo hierárquico das necessidades, Maslow foi taxativo e irredutível na ideia de que só buscamos satisfazer um tipo de necessidade se as de níveis anteriores estiverem satisfeitas. Na prática, é como afirmar que antes de querer um relacionamento amoroso, temos necessidades de termos amigos. Ou, jamais buscaremos satisfazer nosso desejo de realização profissional se nossas carências alimentares estiverem nos perturbando.

De alguma forma a teoria nos aponta para algumas evidências sobre nossos comportamentos. Parece haver de fato uma certa ordem na busca de satisfação para determinadas necessidades. É possível ilustrar o processo descrito por Maslow da seguinte maneira.



Digamos que você está solteiro(a), indo para uma festa onde não conhece ninguém. Nesta noite chove forte, você está com bastante sede e chega ao local com muita vontade de ir ao banheiro. A festa é em um jardim aberto, com fartura de bebida, mas com poucos abrigos para a chuva. Tente enumerar a sequência correta dos seus prováveis comportamentos a partir do momento que chegar no evento:

- () tentar enturmar-se com algum grupo
 - () beber imediatamente alguma coisa
 - () cantar no karaokê do palco
 - () ver em que lugar da festa não está caindo a chuva forte
 - () aproximar-se mais de alguém que lhe despertou interesse
 - () procurar um banheiro urgentemente
 - () ler um livro famoso da sua área profissional
-

E então, foi possível reconhecer a pertinência da teoria de Maslow? Talvez a ordem dos seus comportamentos não tenha seguido exatamente a hierarquia ascendente da pirâmide, mas você deve ter percebido que nossas motivações estão bastante relacionadas às necessidades que temos.

2.1.2 Teoria ERC das Necessidades

Outra proposta teórica sobre motivação dos comportamentos humanos que também ganhou grande destaque foi a apresentada por Clayton Alderfer. Este pesquisador americano da Universidade de Yale, influenciado pelas ideias de Maslow, propôs-se a estudar mais profundamente a questão dos cinco níveis de necessidades apresentadas.

De alguma forma, a noção de hierarquia, motivações primárias e secundárias, pirâmide e outros fundamentos de Maslow incomodavam a mente científica de Alderfer. Além dele, outros acadêmicos não haviam encontrado validade experimental daquela teoria. Inegavelmente, as noções eram muito boas, sobre tudo a base conceitual de que a motivação humana estava na busca pela satisfação de necessidades. Porém a crítica principal de Alderfer estava na concepção de sequência hierárquica e na classificação de cinco categorias.



Após suas pesquisas, concluiu o cientista que o modelo que melhor explicaria as necessidades que geravam as motivações humanas tinham os seguintes princípios:

1. Não são cinco as grandes necessidades, conforme definiu Maslow. Apenas três grupos podem explicar a fonte de nossas motivações;
2. As três necessidades fundamentais que temos são a de **Existência**, **Relacionamento** e **Crescimento**. Este grupo denominou a **Teoria ERC**;
3. Não há evidência de que a busca pela satisfação dessas necessidades esteja subordinada a uma ordem hierárquica, de importância prioritária ou de diferenciação entre natureza primária e secundária;
4. Satisfeita uma das três necessidades, buscamos satisfazer qualquer uma das outras duas sem nenhuma necessidade sequencial, até mesmo porque duas ou ainda as três podem estar insatisfeitas simultaneamente.

Graficamente, a proposta de Alderfer rompe com a estrutura piramidal de Maslow e passa a adotar um modelo circular não-hierárquico de interação compartilhada entre as necessidades. A figura que melhor representaria esta simultaneidade de influência é representada abaixo.

A sigla ERC vem da primeira letra das palavras Existência, Relacionamento e Crescimento. Na língua inglesa a teoria é conhecida pela sigla ERG em função das palavras que originalmente são *Existence, Relatedness* e *Growth*.



Figura 4.10 - Modelo ERC das necessidades de Alderfer

Observe que a proposta de Alderfer não é radicalmente diferente da proposta de Maslow. É bem verdade que em muitos aspectos elas são até bem semelhantes. Observe que as necessidades de Existência estão ligadas à sobrevivência do indivíduo no seu aspecto físico, tanto pela integridade biológica, orgânica, como pela preservação material. Isto é praticamente equivalente às necessidades primárias que Maslow chamou de Fisiológicas e de Segurança.

A mesma associação poderíamos fazer com as necessidades Sociais e Estima, apontadas por Maslow. Na nova concepção teórica, elas se agrupariam naquilo que Alderfer chamou de Relacionamento. Em relação ao último nível do modelo piramidal, a Autorealização representa as necessidades de Crescimento.



Porém, é fundamental frisar que o grande destaque diferencial está na questão da concepção não-hierárquica, ou seja, na descaracterização de que uma necessidade possa ser mais importante do que outra.

2.1.3 Outra Teoria das Necessidades

Uma terceira proposta de teoria motivacional com base na busca de satisfação de necessidades foi apresentada por David McClelland em 1963.



De forma semelhante aos seus antecessores, McClelland enfocou a questão das necessidades e os comportamentos que desempenhamos para reduzir as tensões provocadas por elas. Contudo, seus estudos deram maior ênfase às necessidades socialmente adquiridas e pouco destaque para os motivos biológicos que nos mobilizam para agir.

As necessidades de natureza Fisiológica e de Segurança apontadas por Maslow e condensadas nas necessidades de Existência de Alderfer tiveram pouca ou nenhuma atenção nesta nova teoria. As questões de McClelland centraram-se nos motivos determinantes de nossas ações quando estamos em interação com o mundo.

A proposta teórica fundamenta os seus princípios na visão de que possuímos três tipos de necessidades, todas adquiridas ou aprendidas nas relações que temos com os outros.

De certa forma, ele é o único autor que demarca a exclusividade das necessidades psicossociais, de natureza externa ou extrínseca

ao indivíduo. Fatores internos ou intrínsecos, como fome, sede, segurança e tudo que está ligado ao componente biológico não tiveram muito espaço nas explicações de McClelland.



Definiu o autor que são três as necessidades que temos e que motivam nossos comportamentos:

1. Necessidade de Realização (nAch) - são as vontades que temos para nos superar, para alcançar nossos objetivos e nos sairmos vitoriosos em um desafio. Pessoas com alto índice de nAch são realizadores e dão tudo de si para fazer as coisas da melhor forma possível. Buscam sucesso em suas tarefas e geralmente apresentam muito bom desempenho nas atividades que realizam;

2. Necessidade de Poder (nPow) - são aquelas voltadas para o desejo de comandar os outros, de ter superioridade hierárquica nos grupos. Indivíduos com índices elevados de nPow lutam para estar “no controle” à frente de equipes e terem voz de comando entre os colegas. Precisam se sentir influentes, ter *status* de liderança e definir condutas e metas alheias;

3. Necessidade de Afiliação (nAff) - Estão relacionadas às necessidades individuais de se ter relacionamentos interpessoais. São os impulsos que nos fazem aproximar dos outros. Quem tem (ou está com) grande nAff preocupa-se prioritariamente em ter contatos sociais, ter afiliação com os demais sem almejar sucesso nem poder, mas simplesmente fazer parte de um grupo.

As siglas adotadas para as necessidades são comumente citadas nas referências bibliográficas e derivam dos seus originais em Inglês. A primeira, nAch, vem de *need for Achievement*, assim como nPow vem de *need for Power* e nAff vem de *need for Affiliation*.



Tenha em atenção que a teoria de **McClelland** não chegou a ter uma aceitação unânime entre os pesquisadores, principalmente por não abordar a questão das motivações em toda a sua complexidade. Contudo, ela ganhou grande força entre os psicólogos organizacionais e outros profissionais de gestão humana. De fato, no contexto dos ambientes de trabalho ela parece bastante pertinente para explicar algumas situações interacionais que são percebidas dentro de uma organização. Muitos dos conflitos interpessoais nas empresas estão associados à manifestação exagerada dessas necessidades.

McClelland, como Alderfer, também não sugere nenhuma hierarquia entre as necessidades. Todavia, de modo semelhante a Maslow, afirma que orientamos nossas atitudes com prioridade para aquela que não está satisfeita.

2.1.4 Teoria dos Dois Fatores

Uma proposta que ganhou expressiva aceitação tanto no ambiente acadêmico, como no mercado profissional foi a de Frederick Herzberg. Este psicólogo apresentou em 1968 os fundamentos de uma teoria que verdadeiramente revolucionou o conceito de motivação. Notadamente, seus estudos tinham um interesse aplicado à motivação no trabalho e, na prática, deram explicações que há muito se procurava para compreender os comportamentos humanos em situações de exercício profissional.

Pouco preocupado com as necessidades que geram motivação, Herzberg focou seus estudos nas forças que determinam o bom relacionamento que um trabalhador pode ter com seu trabalho. Com isso, tentou explicar o que pode deixar uma pessoa motivada para trabalhar e quais são os fatores que podem desmotivar alguém a desempenhar suas atividades de modo satisfatório.



As ideias de Herzberg ficaram conhecidas como a **Teoria dos Dois Fatores** ou como **Teoria da Motivação-Higiene**.

Suas descobertas vieram de uma extensa pesquisa onde se buscava saber o que pode levar uma pessoa a se sentir extremamente satisfeita ou extremamente insatisfeita. Após a análise de milhares de questionários identificou que dois fatores irão determinar o tipo de relação que um trabalhador terá com seu trabalho, gerando no indivíduo satisfação ou não.

Um dos fatores ele chamou de Motivacional. A este grupo estaria relacionado um conjunto de itens capazes de gerar motivação em um trabalhador.

Os **Fatores de Motivação** promovem um estado psicológico de satisfação no profissional fazendo com que ele trabalhe com prazer, dedicação e empenho. Fazem parte deste fator aspectos como realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade, admiração e, principalmente, elementos vinculados à natureza da atividade em si. Tarefas chatas, desinteressantes, simples, que

exijam pouca competência e não desafiam o profissional a crescer, se tornam desmotivadoras e não levam as pessoas a se sentirem **satisfeitas** com seu trabalho.

O outro fator ele chamou de Higiênico. A este grupo estariam associados os itens capazes de gerar insatisfação no trabalho. Os **Fatores de Higiene** foram assim classificados por compreender os elementos ambientais que determinam as condições onde se realizam as atividades. São exemplos deste fator aspectos como salário, materiais de trabalho, conforto, segurança, relações interpessoais, limpeza, estilos de gerência, política administrativa, dentre outras. Se estes fatores não estiverem presentes um profissional se sentirá **insatisfeito** com sua vida profissional.



O destaque que se dá à teoria é o fato dela definir o modo com o qual nos relacionamos com nosso trabalho. Podemos estar satisfeitos quando os fatores motivacionais estão presentes na função. Podemos também estar insatisfeitos quando os fatores higiênicos não estão presentes no ambiente.

Mas atenção! A questão central desta teoria está na compreensão de que o contrário de satisfação é a não-satisfação. De modo oposto ao que se acreditava, insatisfação não é um estado de quem não está satisfeito. Ou seja, você pode estar satisfeito ou não-satisfeito. Além disso, e de forma totalmente independente, você pode estar insatisfeito ou não-insatisfeito.

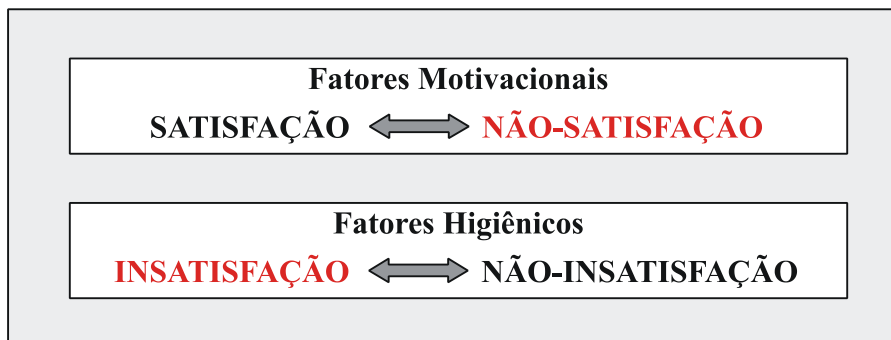


Figura 4.11 - Modelo das necessidades de Herzberg



Para que você possa entender melhor, acompanhe o exemplo. Um trabalhador que gosta do que faz e se realiza na sua função terá satisfação. Isto lhe trará motivação para o trabalho. Se por algum motivo a atividade ficar desinteressante ele passará a ter não-satisfação. Independente de o profissional estar satisfeito ou não-satisfeito ele pode também estar insatisfeito ou não insatisfeito. Se fatores higiênicos faltarem ao local do trabalho, como por exemplo máquinas tecnologicamente modernas, a pessoa poderá ficar insatisfeita. No entanto, se todos as condições forem excelente isto não trará motivação ao funcionário, mas apenas não-insatisfação.

Se você entendeu, então reflita sobre a pergunta seguinte e responda.



Uma pessoa pode estar simultaneamente satisfeita e insatisfeita com o seu trabalho?

A resposta é **sim**. Entenda melhor com os exemplos práticos:

- a) Trabalhador **satisfeito** e também **insatisfeito**: Gosta da atividade que faz (tratamento de imagens digitais), mas não gosta do local ou das condições em que trabalha (computadores lentos, cadeiras rasgadas, salário baixo, etc).
- b) Trabalhador **satisfeito** e também **não-insatisfeito**: Gosta do que faz (catalogação de livros) e se sente bem em relação às condições que lhe dão para trabalhar (mesa confortável, ar condicionado, boa relação com os colegas).
- c) Trabalhador **não-satisfeito** e ao mesmo tempo **insatisfeito**: Não tem realização na sua profissão (ser gari) e também não gosta do local onde tem que trabalhar (os lixões das grandes cidades).
- d) Trabalhador **não-satisfeito** e ao mesmo tempo **não-insatisfeito**: Não tem prazer no que faz (passar roupa) mas recebe boas condições para realizar suas atividades (ferro elétrico novo e mesa de passar ergonômica).

A proposta de Herzberg pode lhe parecer um pouco confusa. Afinal, ele quebra algumas ideias que ficaram por muito tempo em nossa cultura. O mais importante é que você reflita, entenda e não esqueça do princípio fundamental da Teoria dos Dois Fatores.



Atenção! O contrário de satisfação é não-satisfação; assim como o contrário de insatisfação é não-insatisfação.

Se isto lhe parece um simples jogo de palavras com implicações mais semânticas do que operacionais, saiba que na prática isto pode fazer muita diferença.

Observe que para gerenciar adequadamente a motivação de um profissional você deve se ocupar das questões relacionadas aos fatores motivacionais. Isto significa dizer que um funcionário se tornará satisfeito com o seu trabalho se a ele forem administrados elementos relacionados à atividade em si e ao prazer de desempenhar a função.

Do mesmo modo, não se perceberá melhoria de satisfação se a empresa investir em boas condições de trabalho, equipamentos modernos e aumento de salários. Como você pôde observar anteriormente, estes fatores higiênicos não são capazes de gerar motivação; no máximo, poderão deixar os colaboradores não-insatisfeitos. Imagine quantos recursos financeiros para melhorias ambientais (reformas, equipamentos, tecnologias, bônus salariais, etc.) foram gastos por muitas empresas na tentativa de deixar os trabalhadores mais motivados. Para Herzberg isto teria sido, além de uma estratégia errada, um enorme desperdício de dinheiro.

2.1.5 Teoria X e Teoria Y

Em uma proposta semelhante aos interesses de Herzberg, outra visão sobre comportamento humano nas organizações foi apresentada por Douglas McGregor. As ideias ficaram conhecidas como **Teoria X** e **Teoria Y**.

É bem verdade que esta teoria não chega a ser exatamente um ensaio sobre motivação. Afinal, as pesquisas de McGregor não estavam interessadas em descobrir exatamente o que pode motivar alguém ou mesmo se a motivação é um fenômeno de origem intrínseca ou extrínseca.

Seus estudos, mesmo assim, ganharam expressão por identificar modelos gerencias em diferentes culturas organizacionais. Para tanto, as pesquisas do cientista tinham como participantes os administradores de profissionais, os líderes, os gerentes, aqueles que de forma direta ou indireta eram gestores motivacionais. Não se ocupavam exatamente, portanto, na busca de uma compreensão dos trabalhadores e seus processos de motivação.

Após uma criteriosa e extensa abordagem nas empresas, McGregor identificou dois tipos de gestores. Estes gestores tinham orientações diferentes e conduziam suas atividades segundo a imagem que faziam dos seus colaboradores. Com isso, exerciam lideranças de modo diametralmente opostos. Ele explicou assim os tipos que rotulou de Teoria X e Teoria Y:



Teoria X. Descreve o tipo de gestor que acredita na estratégia de gerenciamento com rigor de controle, direção firme e supervisão constante das ações dos subordinados. Esta atitude parte da suposição destes gerentes que as pessoas são inerentemente preguiçosas, desprovidas de ambição, não tem desejo de assumir responsabilidade, investem o mínimo necessário para realizar suas tarefas, não possuem vontade de crescer, agem contra os interesses da organização e são extremamente resistentes às propostas de mudança. As intervenções enérgicas justificam-se, portanto, em virtude da constante falta de motivação do trabalhador.



Teoria Y. Difere da anterior por representar um estilo de gerenciamento com base na concepção oposta da natureza humana. Gestores que se orientam pela Teoria Y adotam uma postura de confiança e certeza nas boas intenções dos seus colaboradores. Acreditam que os profissionais são automotivados, buscam sozinhos a superação da qualidade nas tarefas que realizam, têm responsabilidade e independência para gerir suas funções, não precisam ser cobrados e nem acompanhados de perto por um supervisor. O estilo gerencial, segundo esta teoria, é menos autoritário e a proposta participativa conduz a tônica dos relacionamentos organizacionais.



É fundamental que se destaque desta proposta a noção de que Teoria X e Teoria Y não falam de tipos de pessoas. Ou seja, os profissionais não são do tipo X ou do tipo Y. O que McGregor afirmou é que as pesquisas apontaram estilos de gerenciamento. Logo, são os gestores que enxergam as pessoas como sendo do tipo X ou Y, mas isso pode não estar em acordo com o padrão de comportamento do funcionário.

Do ponto de vista psicológico é interessante notar que esta “escolha” de abordagem gerencial acaba por ser uma consequência da visão que os gestores têm sobre a natureza humana. Nem sempre o estilo de liderança pode ser o mais compatível com as pessoas lideradas e com as expectativas destas em relação às estruturas organizacionais onde gostariam de exercer suas atividades profissionais.

Pode-se intuir com isso as dificuldades que encontramos em instituições nas quais profissionais competentes, responsáveis, independentes e motivados são gerenciados por supervisores que adotam uma postura compatível com a Teoria X. Do mesmo modo, parecem evidentes as consequências de um “empregado” desmotivado, preguiçoso e sem estímulo ser gerenciado à distância por um líder com crenças na natureza humana segundo a Teoria Y.

Para encerrar esta seção uma interessante reflexão que tem sido muito frequente no meio acadêmico e nos ambientes organizacionais. Muito se questiona qual é a melhor forma de gerenciar a motivação humana. Na prática, a realidade tem demonstrado que não há uma regra, uma proposta correta ou uma receita infalível. Alguns gestores obtêm excelentes resultados baseando-se nos princípios de Maslow; outros, preferem gerenciar o fenômeno priorizando a questão da satisfação e da insatisfação descritas nos fatores de Herzberg.

Observe no entanto, a importância de que deve haver uma congruência entre três pontos, a saber: (a) a visão do gestor de como ele entende que seja o fenômeno da motivação; (b) a adoção de uma atitude que seja compatível com esta visão; e (c) as condições situacionais que permitam a escolha de um determinado estilo gerencial.

Nunca é demais ressaltar que, ainda assim problemas poderão ocorrer nas estratégias adotadas. Afinal, não podemos esquecer que motivação é um fenômeno psicológico, e como tal, está sujeito a inúmeras influências culturais e a todo tipo de variabilidade imprevisível do comportamento humano.



Síntese

Nesta unidade você teve a oportunidade de estudar dois tópicos fundamentais em psicologia das organizações: Atitude e Motivação. Na primeira seção você conheceu o conceito de Atitude, destacando a noção de estrutura harmônica entre nossas cognições, afetos e comportamentos. Você teve a oportunidade de refletir sobre conflito intrapessoal e as estratégias psicológicas para se promover mudança de atitude, inclusive algumas aplicações desses princípios nas propagandas veiculadas na mídia foram estudadas.

A segunda seção tratou do tema da Motivação como fenômeno psicológico e sua importância nas práticas aplicadas à gestão de pessoas nos ambientes de trabalho. Em especial, você viu que muitos autores entendem a motivação como um impulso do indivíduo para uma ação e que muitas vezes esses motivos estão relacionados à busca pela satisfação de uma necessidade.

Você estudou de forma resumida as Teorias Motivacionais de Maslow e os cinco níveis da pirâmide de hierarquia, as três necessidades de Alderfer (ERC) e as de McClelland (Realização, Poder e Afiliação). Você pôde conhecer também os fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg e a sua valiosa contribuição sobre satisfação e insatisfação no trabalho. Por último, estudou a Teoria X e Y de McGregor que explica as formas de gestão motivacional dos líderes.

Espera-se que as discussões das duas seções tenham permitido que você percebesse a importância desses temas e da unidade. Afinal, se atitude é a nossa própria constituição básica, motivação é o combustível que movimenta esta estrutura complexa e fascinante que é o ser humano.



Atividades de autoavaliação

1. Reflita sobre a seguinte questão e discuta com seus colegas de disciplina:

“A motivação é um fenômeno intrínseco, vem de dentro das pessoas ou é uma consequência das situações sociais, de condições extrínsecas?”

2. Estabeleça uma equivalência das necessidades propostas por Maslow e por Alderfer segundo o modelo das duas teorias motivacionais. Lembre-se que as categorias definidas pelos autores possuem nomes semelhantes e grande correlação.

Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow	Teoria ERC de Necessidades - Alderfer
5.	3.
4.	2.
3.	
2.	1.
1.	

3. Um dos recursos didáticos muito utilizado nas práticas pedagógicas modernas para o aprendizado de conteúdos teóricos é conhecido como Mapa Conceitual. Nele, o estudante deve tentar esboçar os principais fundamentos das diversas teorias que abordam um tema específico. Exercite o seu nível de aprendizado construindo o mapa conceitual dos estudos que você fez sobre Motivação. Para cada proposta apresentada nesta unidade, destaque:

- o nome da teoria e o autor
- as ideias principais
- alguma especificidade da proposta
- um aspecto comparativo que a diferencie das outras teorias
- outros comentários que você julgue pertinente para o seu estudo

Lembre-se que a maioria das teorias que foram estudadas partem da ideia central de que motivação é um fenômeno que decorre da satisfação de uma necessidade.



Saiba mais

Se você ficou interessado em conhecer mais detalhes sobre Motivação, observe que este texto contém apenas o resumo de algumas das teorias mais famosas. Outras abordagens teóricas são facilmente encontradas nas referências bibliográficas da disciplina. Uma boa fonte para compreensão destas ideias você encontrará no livro *Comportamento Organizacional* de Stephen P. Robbins editado pela LTC em 1999. Outra sugestão bibliográfica é o capítulo 3 da obra de James L. Bowditch sobre *Elementos de Comportamento Organizacional*, reimpresso em 2002 pela Editora Pioneira.

Se você deseja estudar mais sobre **Atitude**, recomendo que procure um bom livro de Psicologia Social. Praticamente, todos os livros que abordam esta área da psicologia dedicam pelo menos um capítulo a este tema. Uma sugestão que consta na bibliografia da disciplina é o livro *Psicologia Social* do professor Aroldo Rodrigues, editado pela Vozes.

A comunicação nas organizações



Objetivos de aprendizagem

- Contextualizar alguns fundamentos da comunicação.
- Entender a visão da psicologia inserida na comunicação.
- Compreender como se dá a comunicação e a produção de significados na organização.
- Conhecer algumas estratégias para melhorar a comunicação na organização.



Seções de estudo

Seção 1 A comunicação

Seção 2 Qual é a intenção comunicativa?

Seção 3 A comunicação dentro da organização

Seção 4 Comunicação, cultura e a organização



Para início de estudo

Ao estudar a área de psicologia das organizações (psicologia do trabalho) você deve assumir como meta aplicar estes novos conhecimentos também na promoção da saúde, que envolve aspectos físicos, sociais e profissionais. Nesta unidade, o tema de estudo é o processo de comunicação entre indivíduos e organizações. O desenvolvimento pessoal nesta área de conhecimento é essencial para todos nós, e a cada dia ganha mais destaque no cenário das organizações.

Siga com curiosidade e bons estudos!

Seção 1 – A Comunicação

Nas organizações, o processo de comunicação é fundamental, pois as falhas na comunicação ou a existência de um sistema de informação ruim gera atrasos, dúvidas, conflitos desnecessários, desmotivação e atrapalha todo o andamento organizacional, inclusive a aprendizagem.

Muitas pesquisas e teorias psicológicas já foram desenvolvidas sobre a linguagem e a comunicação. Nesta unidade, você irá interagir com alguns aspectos que estejam mais relacionados com os objetivos da disciplina. Para acompanhá-los mantenha sua leitura criteriosa e atenta.

Antes de seguir realize uma breve reflexão sobre a seguinte pergunta:

O que você faz quando quer mostrar para alguém o que está pensando ou sentindo?

Em geral você se expressa verbalmente, ou seja, você fala, não é verdade? Mas pense no caso de você estar impossibilitado de falar? Poderia ainda se comunicar através de gestos, da mímica, da escrita, de atitudes, do



corpo, concorda? Reflita também que você poderia utilizar várias formas de linguagem para transmitir aos demais o que pretendia.



Impossível não comunicar.

Segundo pesquisadores de comunicação humana (Watzlawick, 1967 apud Siqueira & Nuerberg in: Strey, 2001, p.118) “é impossível não comunicar”, pois mesmo em silêncio você pode comunicar algo como, por exemplo, “não quero falar” ou “não estou entendendo nada”, e assim por diante.

Por outro lado, a opção pela comunicação não-verbal ao interagirmos com as pessoas, torna mais provável a interpretação arbitrária. Para os ouvintes nos interpretarem, é preciso o estabelecimento de um código comum, isso facilita a comunicação e a torna mais eficiente nos seus objetivos.

E por esta necessidade, que nós, **grupos humanos construímos** formas partilhadas, códigos pelos quais seus vários membros conseguem transmitir as informações uns aos outros.

Outros seres também realizam este comportamento.

As línguas certificam isto, sendo que, mesmo entre aqueles que falam uma única língua, há diferença significativa segundo as tradições do grupo a que pertencem.



Nós, brasileiros, temos o mesmo idioma português e temos diferentes formas de falar conforme a região: lembre do norte, nordeste, centro-oeste, sudeste e sul.

Já nas organizações, você mesmo deve ter vivenciado esta diferença por meio de sua própria experiência ao iniciar a trabalhar em uma nova empresa, certamente foi preciso um período de integração para aos poucos começar a entender e compartilhar os códigos e padrões de comunicação utilizados no local de trabalho.

Segundo a corrente da psicologia, baseada no pensamento marxista, o desenvolvimento humano é um processo histórico no qual o social é constituído e constituinte inalienável do homem. A linguagem, para eles, ocupa um lugar fundamental neste processo, sendo que o significado das palavras fornece à criança os resultados destilados da história de sua sociedade.

Conforme a Psicologia Sócio-Histórica, a linguagem teria sido engendrada por homens e mulheres a partir do processo de complexificação de suas necessidades e da divisão do trabalho, o que produziu uma nova necessidade: a de uma comunicação mais afinada (**Luria, 1986**). Sob o ponto de vista da psicologia sócio-histórica, você entende a linguagem e o pensamento humano tendo origem social.

O homem, ao nascer, é candidato à humanidade e a adquire no processo de apropriação do mundo. (VYGOTSKY, 1993).

Nesse processo, ele converte o mundo externo em um mundo interno e desenvolve, de forma singular, sua individualidade.

Assim, através da mediação das relações sociais e das atividades que desenvolve, o homem se individualiza, torna-se homem, desenvolve suas possibilidades e significa seu mundo.

A linguagem é instrumento fundamental nesse processo e, como instrumento, também é produzido social e historicamente, e dela também o homem deve se apropriar.

A linguagem materializa e dá forma a uma das aptidões humanas: a capacidade de representar a realidade. Juntamente com a atividade, o homem desenvolve o pensamento. Através da linguagem, o pensamento objetiva-se, permitindo a comunicação das significações e o seu desenvolvimento.

Para a teoria Sócio-Histórica, o mundo social deixa de ser visto como um espaço de oposição a nossas vontades e impulsos, passando a ser visto como o lugar no qual nosso mundo psicológico se constitui.

(BOCK, 2002. p.91 e 93).

E assim, nós começamos a designar ações e situações por meio de códigos, os quais estariam fundamentalmente vinculados ao momento mais imediato de seu contexto social.

Para ampliar esta corrente, cabe a observação sobre a própria evolução do conhecimento na história da humanidade, veja a figura que segue.

Forma	Tecnologia	Memória	Data
Animal	Aprendizagem	Episódica	
Tribal	Estrutura Social	Mímica	6.000.000
Humana	Idioma	Cultural	150.000
Sociedade	Lei	Regente	8000 aC
Consciência	Pensamento	Auto	4000 aC
Alfabetização	Instrução	Escrita	500 aC
Industrial	Impressa	Impressão	1700 dC
Técnica	Eletrônica	Multimídia	1990 dC
Digital	Internet	Global	2000 dC
Rede	Agentes	Agente Humano	2001 dC

Figura 5.1 - A evolução do conhecimento

Compreenda que a linguagem vai além; exerce um papel de mediação entre homem e o mundo, tornando-se não apenas instrumento de comunicação e de transmissão de pensamento, mas também, instrumento de conhecimento; podemos dizer que, sobretudo, ela é um processo de produção de significação, exercendo papel ativo na construção da experiência humana.

Através das interações realizadas com o “outro”, seja este um membro da família, da escola, da comunidade, do local de trabalho, ou mesmo a televisão ou o rádio, é que o indivíduo irá construir diferentes significados, reorganizando as diferentes vozes que o cercam, extraíndo da polifonia em que se inserem estes discursos, o significado que orientará suas ações e servirá de base para formação de sua consciência. (LOCATELLI, 1991).

Veja que falar de linguagem e comunicação significa, então, falar também em relação, ligação, conectividade, porque toda a troca de comunicação tende a representar uma situação de “intersubjetividade”, isto é, onde toda subjetividade, entendida como a parte interna e profunda da pessoa, o próprio “Si-mesmo”, é posta em relação com a dos outros.

Seção 2 – Qual é a intenção comunicativa?

Se a linguagem pressupõe que duas pessoas interajam entre si, podemos dizer que o nosso objetivo principal deve ser a busca da eficácia deste relacionamento comunicativo.



A intenção é fazer o interlocutor compreender os pensamentos e os sentimentos que queremos transmitir-lhe.

Atualmente, uma das ideias-guia que movem os estudos sobre a linguagem é a compreensão que a base do ato linguístico é a intenção comunicativa (DE BENI, 2004).

Intenção comunicativa, porque nós sempre nos comunicamos tendo em mente alguma finalidade ou alguma função a satisfazer.



Você pode se comunicar para dizer o que sente, para agradecer e fazer pedidos, se comprometer com promessas ou fazer ameaças. Por meio de suas palavras, você procura influenciar o comportamento de outro, transmitir conhecimentos ou, como estamos fazendo agora, comunicar e fazer refletir sobre a própria linguagem e sobre a comunicação.

Ao se tomar por base o ato linguístico da intenção comunicativa, observamos que os sistemas interpessoais (organizações, grupos, casais, famílias, etc.) funcionam como sistemas de retroalimentação porque o comportamento de uma pessoa influencia o comportamento de outros e é influenciado por ele, ativando assim um processo comunicativo entre emissor e receptor.

A seguir, observe a clássica figura de processo de comunicação:

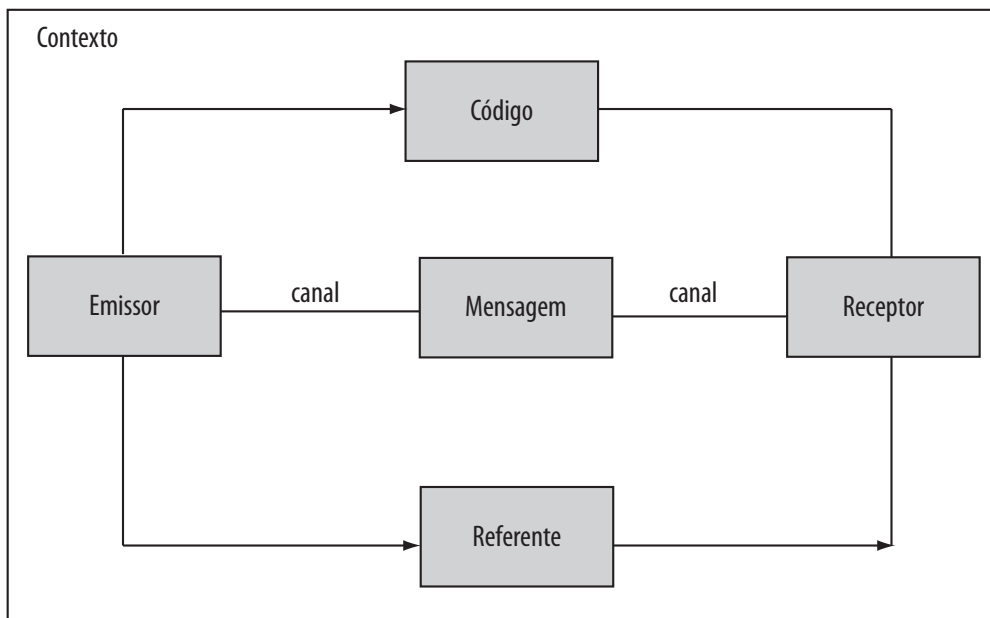


Figura 5.2 - Elementos característicos do processo de comunicação.
 Fonte: De Beni (2004, p.100).

O emissor, em função do que pretende atingir, segundo De Beni (2004) elabora uma mensagem; a mensagem é recebida por um receptor, sobre o qual tem um efeito mais ou menos profundo, com base na compreensão que o receptor tem da mensagem. Isto é, a comunicação não se detém no destinatário, porque este reage à informação recebida (retroação).



Mas atenção! Não basta, simplesmente, analisar a intenção do ato comunicativo do emissor para entender a mensagem, concomitantemente é preciso conhecer o contexto que ela foi falada.

Assim, perceba que nenhum enunciado e nenhuma frase são analisados corretamente fora do contexto, fora de seu uso e da intenção de quem o/a pronuncia. Com este ponto de vista, podemos dizer que alarga o sentido das coisas ditas. O que é comunicado é enriquecido pelo “como” e pelo “por que” é dito.

São anotações importantes (De Beni, 2004, p. 101):

- linguagem está em estreita relação com o comportamento, no sentido de que o influencia de modo direto ou indireto.

- comportamento também é uma comunicação, e como não existe não-comportamento, é impossível não haver comunicação.
- aspecto não-verbal pode confirmar ou contradizer o conteúdo verbal de um enunciado (a frase “Como você trabalhou bem!” pode ser dita em tom de admiração ou de ironia).
- afetos e os sentimentos são expressos principalmente por meios não verbais de comunicação (a antipatia é expressa mais por uma atitude do que pela frase “tenho antipatia por você”).
- impossível alguém exprimir-se de modo neutro: o modo pelo qual uma pessoa usa a linguagem ou assume uma posição inevitavelmente conta alguma coisa dela.

O que você acha sobre esta última afirmação: “É possível alguém se manifestar de modo neutro?” É uma interessante indagação e excelente tema de debate para Fórum com seus colegas e professor. Sugira a atividade e participe.

Seção 3 – A comunicação dentro da organização

Muitas vezes você já deve ter se perguntado se usou a técnica certa de comunicação para uma determinada situação, não é mesmo? Você pode ter se perguntado:



Por que não conseguiu os resultados esperados em uma entrevista ou reunião?

Quantos colegas se interessaram pela apresentação que você realizou?

E quantos foram convencidos pelos seus argumentos?

Ou talvez, por que um e-mail seu foi deletado sem ao menos ser lido?

Ou aquele relatório que trazia um resultado importante, por que será que ninguém comentou?

Para que uma mensagem seja bem sucedida é necessário saber informar, persuadir e convencer, e este é um dos nossos desafios cotidianos.



Para se ter uma comunicação de sucesso, é necessário avaliar cuidadosamente nossos destinatários, selecionar o que é realmente relevante para estas pessoas e utilizar este item para atrair a atenção e conquistar a adesão a um ponto de vista.

Observe uma boa ilustração textual sobre processo de comunicação envolvendo todos os elementos apresentados na figura 5.1:

“Uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar a alguém (receptor). Para tanto, vale-se de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal), é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor) após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (realimentação)”. (GIL, 1994, p. 34).

Utilizamos a realimentação, mecanismo de retroalimentação ou feedback como ferramenta para melhorar a qualidade da comunicação. Para manter fluxo das relações interpessoais, você necessita dar atenção ao seu modo de proceder e de interagir, de modo a criar os seus próprios (subjetividade) mecanismos de feedback .

Aplicado nas relações interpessoais, o feedback torna-se uma forma de ajuda a outra pessoa ou grupo, considerando a possibilidade de mudança na conduta. Consiste na informação verbal ou não verbal, dirigida a outra pessoa ou grupo, tornando-a ciente de como sua conduta está o afetando.

Deste modo vamos desempenhando papéis na sociedade.



Você costuma realizar feedback nas suas comunicações? Você já parou para perceber como costuma dar retornos?

Seção 4 – Comunicação, cultura e a organização

Os processos comunicacionais envolvem tanto a comunicação verbal, expressa em atos discursivos, quanto a comunicação não-verbal, representada pelos silêncios, pelos gestos, pelos comportamentos, pelos olhares, pelas posturas, pelas ações e pelas omissões. (FOSSÁ, 2003, p. 126).

Por isso, ao analisar a comunicação na organização é necessário prestar atenção não somente às “falas”, mas também ao silêncio e à omissão, pois estas podem comunicar de maneira tão forte quanto uma palavra não dita ou uma ação realizada.

Ao entendermos as organizações como espaços de comunicação (Fossá, 2003), o objetivo principal deixa de ser somente o da informação e o da difusão, para tornar-se um processo onde o diálogo é o instrumento indispensável para promover e acrescentar as transformações que possibilitam ao homem organizacional passar de uma condição insatisfatória para outra mais condizente com suas necessidades e aspirações enquanto ser humano e cidadão.

Para que a comunicação organizacional se estabeleça, segundo Fossá (2003), a organização deve assumir um caráter dialógico, em que o gestor fale com o funcionário e não para o funcionário. É deste modo que a comunicação promoverá a interação e a participação dos indivíduos, capacitando-os para perceberem a sua realidade e para o equacionamento e a resolução dos problemas de ordem técnica, econômica e social que envolve o seu cotidiano.



Perceba que a comunicação se dá através dos indivíduos, os quais interagem dentro da organização, consolidando a cultura organizacional. As pessoas comunicam sua cultura através de seus hábitos, suas atitudes e até pelas vestimentas que usam no trabalho. Elas estão o tempo todo demonstrando seus valores pelo olhar, pelos gestos, pela escrita e, também através do ambiente físico, o qual precisa refletir o orgulho que a organização tem de si própria.

A comunicação e a cultura organizacional são realidades inseparáveis, uma vez que, para entender cultura de uma

organização, é necessário avaliar como se dá a sua comunicação, tendo em vista que é através desta que os valores são internalizados.

Repare na representação a seguir e reflita como a comunicação influencia a formação da cultura.

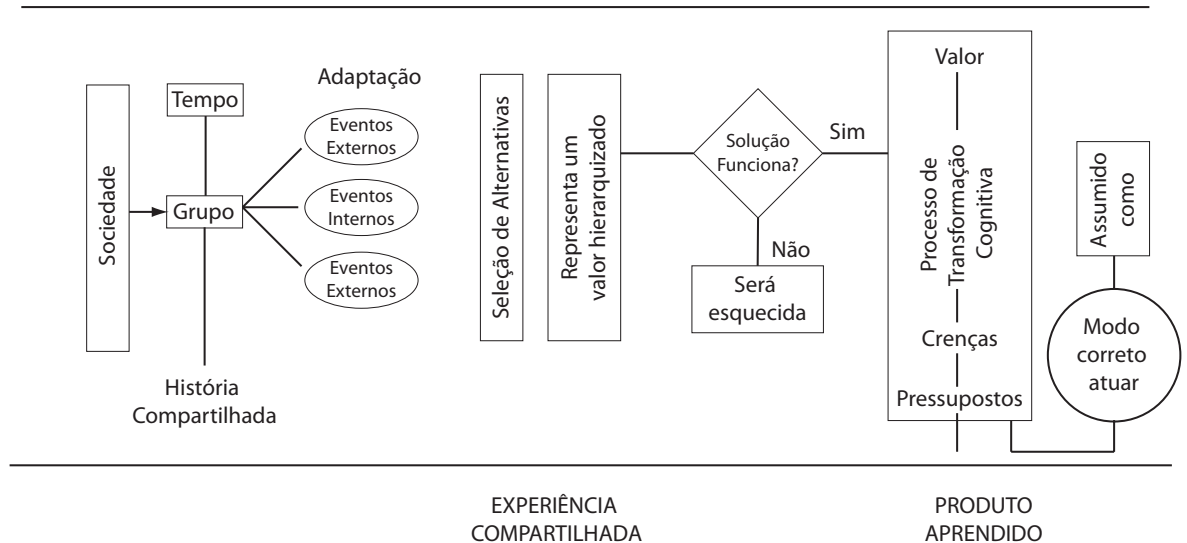


Figura 5.3 – Processo de formação da cultura - baseada em SCHEIN (1985).

Segundo pesquisas, é no interior das organizações que as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da comunicação responsável pela produção de significados (crenças, pressupostos) e pela interação social (experiência compartilhada).

A comunicação é um valor?

Sim, quando estamos frustrados pela falta de comunicação. A liberdade é um valor? Sim, quando você está ameaçado pela tirania.

Mas, quando você passa todo o seu tempo se comunicando, talvez não tenha tempo de criar nada que valha a pena comunicar. Quanto tempo um executivo gasta diariamente comunicando-se? Provavelmente 60% do tempo (pense no tempo que permanecem em reuniões).

Quanto tempo um executivo dedica-se ao pensamento projetivo? Na melhor das hipóteses, 5% do tempo e até essa quantidade seria excepcional. Subsistência e solução de problemas é o estilo mais comum na maioria das organizações.

A comunicação passa a ser concebida como coexistência, interação, diálogo e se constitui em processo dinâmico por meio do qual o homem se autoconstrói mediante a produção e troca de conhecimento e cultura.



Síntese

Esta unidade teve como proposta de estudo a Comunicação. A mesma foi trabalhada sob o guarda-chuva teórico da Psicologia das Organizações.

“É impossível não comunicar”, pois até mesmo com o silêncio você comunica algo, mesmo que não tenha objetivos explícitos. Porém, isto não garante ser bem interpretado ou estabelecer uma comunicação eficaz. É importante lembrar que para que ser interpretado é preciso o estabelecimento de um código comum, isso facilita a comunicação e a torna mais eficiente nos seus objetivos.

Os grupos humanos constroem formas partilhadas, códigos pelos quais seus vários membros conseguem transmitir as informações uns aos outros. Sob o ponto de vista da psicologia sócio-histórica, a linguagem e o pensamento humano apresentam origem social (VYGOTSKY, 1993).

Para uma mensagem ser bem sucedida é necessário saber informar, persuadir e convencer, e este é um dos nossos desafios no nosso cotidiano.

Via realimentação ou feedback, retorno aos emissores, é possível melhorar a qualidade da comunicação.

Ao entender as organizações como espaços de comunicação, o objetivo principal passa a ser o desenvolvimento de um processo em que o diálogo é o instrumento indispensável para promover e acrescentar as transformações que possibilitam ao homem organizacional evoluir para uma condição condizente com suas necessidades e aspirações enquanto ser humano e cidadão.



1. Participe do Fórum:

Faça seu comentário no fórum no Espaço virtual de aprendizagem. Seria interessante que fizesse duas intervenções, no mínimo, intercaladas para debater com seus colegas o tema proposto. Use o espaço para registrar alguns tópicos de análise.

[illegible]

[illegible]



Saiba mais

Para ampliar o estudo dos temas trabalhos nesta unidade aprofunde pesquisa nos seguintes livros:

BOCK, Ana Mercedes Bahia, FURTADO, Odair, TEIXEIRA, Maria de Lourdes. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 13. ed. amp. São Paulo: Saraiva, 2001.

JACQUES, Maria da Graça Correa et al. **Psicologia social contemporânea**: livro texto. 5. ed . Petrópolis: Vozes, 2001.

VYGOTSKY L. S. **Pensamento e linguagem**. Martins Fontes, São Paulo. 1993.

UNIDADE 6

6

A criatividade nas organizações



Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de criatividade.
- Entender a importância da criatividade para a organização.
- Conhecer as barreiras da criatividade nas organizações.
- Definir estratégias para o estímulo a criatividade nas organizações.



Seções de estudo

Seção 1 O potencial criador

Seção 2 A criatividade na organização

Seção 3 As barreiras para a criatividade

Seção 4 Ações para estimular a criatividade



Para início de estudo

As mudanças surgidas nesta nova era, a globalização, o frenético avanço das tecnologias de gestão e informação, têm trazido para as organizações públicas ou privadas, por todo o mundo, uma grande necessidade de atualização profissional e de desenvolvimento da criatividade.

De forma incomparavelmente mais intensa do que em qualquer outra época da História, vivemos hoje um momento de aceleradas transformações tecnológicas - decorrentes de um acúmulo de conhecimentos sem precedentes, cujos limites são impossíveis de visualizar. Por sua vez, esse processo está conduzindo a rápidas, contínuas e profundas mudanças econômicas, políticas e sociais.

Com este contexto, o conhecimento tem se tornado obsoleto em um período muito curto de tempo, exigindo uma aprendizagem contínua e permanente. O papel do pensamento criativo se apresenta de fundamental importância para a solução de questões para as quais a previsão e, por conseguinte, o estabelecimento de padrões a seguir tendem ser cada vez mais difíceis. Na resolução de muitas dessas questões, está se tornando impossível fazer uso de normas existentes, por se tratarem de problemas totalmente novos ou com conotações originais, que surgem a todo momento.

Como é impossível prever o conhecimento que será necessário no futuro, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades que ajudem os indivíduos e as organizações se adaptarem com maior facilidade ao novo e às circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade.

Por essa razão, observa-se nas instituições, um interesse cada vez maior em implantar o pensamento criativo em seus quadros.

O estudo da criatividade nas organizações é o tema de estudo, verifique que ele se baseia fundamentalmente nas relações interpessoais e suas consequências nas atividades desenvolvidas por este grupo.

Bons estudos!

Seção 1 – O potencial criador

Remonta ao tempo antigo as primeiras definições sobre a criatividade: as teorias filosóficas do mundo antigo argumentavam que o indivíduo criador era um ser inspirado pela divindade. Platão declarou neste tempo “ser o artista, no momento da criação, agente de um poder superior, perdendo o controle de si mesmo” (KNELLER, 1978, p. 32).

Também desta época, surgiu a definição que a criatividade era uma espécie de loucura, pela aparente espontaneidade e irracionalidade, e perdurou inquestionável durante o século XIX, sob a convicção de que “a criatividade seria como uma espécie de purgativo emocional que mantinha mentalmente são os homens” (KNELLER, 1978, p. 34).

E assim, tivemos toda uma evolução de teorias, predominantemente da área da psicologia, uma vasta quantidade de pesquisas seriamente empenhadas “na tentativa de medir os processos criativos que ocorrem em indivíduos normais e naqueles de talento invulgar” (GARDNER apud BODEN, 1999, p. 150).

Para as abordagens sócio-interacionistas da criatividade [GARDNER (1999) cita AMABILE (1983) e SIKSZENTMIHALYI (1988a, 1988b, 1990)] são condições para que o processo criativo ocorra: a pessoa que cria, as relações interpessoais, o papel do ambiente organizacional e as relações da pessoa que cria com os líderes e com os projetos organizacionais.

O atual estágio e tendências das pesquisas apontam que a criatividade faz parte da essência humana que evidencia o potencial da pessoa pra mudar, crescer e aprender ao longo de toda a sua vida.

Segundo pesquisadores a criatividade foi dita como:

- tendo como etimologia de sua palavra, criatividade – tem relação com o termo criar, do latim *creare*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (PEREIRA et al., 1999).

- Criatividade é o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade; buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados. (TORRANCE, 1965).
- O processo que resulta em algo (produto, processo) novo, que é aceito como útil, e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo. (STEIN, 1974).
- A criatividade necessita não apenas de iluminação e de inspiração; ela necessita também de muito trabalho, treino prolongado, atitude criativa, padrões perfeccionistas. (MASLOW, 1968)
- Segundo Edimar Leite (1992), a capacidade criadora está diretamente associada ao processo de viver e organizar as experiências vividas, ampliando o repertório existencial do indivíduo. As condições para realizar este processo de “aprendizagem vivencial” são a manutenção da integridade interna da pessoa e sua capacidade interativa com o meio natural e social.
- Para AMABILE (1999: 116), existem três componentes da criatividade: perícia (*expertise*), motivação intrínseca e raciocínio criativo.

Atributos Pessoais do Criativo

Muitas são as características, incluindo traços de personalidade, fatores motivacionais e atitudes, comumente presentes entre indivíduos que se destacam por sua produção criativa.

A primeira delas, a ressaltar, diz respeito ao intenso envolvimento no trabalho realizado, aspecto que tem sido observado tanto entre cientistas como entre escultores, artistas plásticos, escritores e compositores. Este se envolver intensamente reflete uma busca apaixonada pelo conhecimento ou pela produção artística, sendo comumente acompanhada de fortes sentimentos de prazer e satisfação na realização do trabalho.

Geralmente os psicólogos utilizam o termo motivação intrínseca para fazer referência a esta característica, que alia um enorme prazer na realização do trabalho, o qual atrai o indivíduo como um ímã, fazendo com que o seu pensamento gire em torno do problema, levando a pessoa a trabalhar cada vez mais no projeto que a fascina, e a despende uma enorme quantidade de tempo e esforço.

Amabile (1983), ao estudar o impacto do estado motivacional na produção criativa, faz referência a esta motivação intrínseca, destacando que as pessoas serão mais criativas, quando se sentirem motivadas primariamente pelo interesse, prazer, satisfação e desafio do trabalho em si.



A vivência da criatividade traz para a pessoa a emoção de um profundo encontro consigo mesma, como entidade única e com uma forma singular de perceber e sentir a vida e o mundo. Simultaneamente, essa vivência desperta a capacidade de se comunicar e interagir com as outras pessoas, com a natureza e com a vida.

Desenvolver, então, a capacidade de aprender torna-se necessário quando se busca mais criatividade. Percebe-se que existe uma relação direta entre pessoas criativas e aprendizagem. Indivíduos que revelam potencial criativo tendem a ser mais abertos à aprendizagem e, portanto, mais interessados e motivados.

O desenvolvimento da criatividade na organização pode provocar uma maior capacidade de resposta que desencadeará um processo contínuo de aprendizagem organizacional.

Seção 2 – A Criatividade na organização

A criatividade impulsiona e amplia o conhecimento organizacional. Segundo Barbosa (1997), tal conhecimento é aquele que as pessoas na organização incorporam com o tempo e utilizam, criando novos conhecimentos, em um processo cíclico e contínuo, resultando em novos produtos, processos e métodos.

Segundo Parolin (2003), na área das organizações, as pesquisas são bem mais recentes e escassas. Entre as pesquisas realizadas sobre criatividade que enfocam o contexto das organizações, segundo Geis (1988), encontra-se três grandes áreas:

- características das pessoas altamente criativas;
- habilidades cognitivas do pensamento criativo;
- ambiente social favorável ou inibidor à expressão da criatividade.

Bruno-Faria (1996) destacou as pesquisas de Fernald (1989), que afirmam a necessidade de um gerenciamento das pessoas de forma que se promova a criatividade e a inovação, e de um direcionamento para o desenvolvimento de novas maneiras de trabalho, para que se possa melhor competir no mercado. Destaca ainda, entre outras, as pesquisas de Raudsepp (1988) sobre o papel da criatividade no aprimoramento da produtividade e da qualidade no trabalho.

A criatividade é necessária, porém, o que fazer diante de dilemas tais:



Como que uma organização onde as pessoas têm medo de correr riscos e não confiam uma nas outras poderá transformar-se num lugar em que seja seguro propor novas ideias?

Uma certeza parece que muitos estão se dando conta: para sobreviver, mais e mais as organizações necessitam de sua capacidade de resposta imediata às demandas das mudanças. E isto tem acontecido como nunca antes visto, a qualidade de vida até mesmo das sociedades está pressupondo da aplicação da inteligência, mesmo da sabedoria, à solução dos problemas encontrados.

Pesquisadores (BODEN, 1999) apontam um conjunto de possíveis variáveis cognitivas, ambientais e de personalidade que interagem de forma multiplicadora para produzir resultados e realizações criativas. No caso do presente estudo, pode se refletir sobre o contexto das realizações criativas nas organizações.



Figura 6.1 – As principais variáveis que atuam sobre a criatividade
 Fonte: Boden (1999, p. 213)

Tal realidade requer mudanças em todos os âmbitos da organização. A criatividade é a base para essas mudanças, e o seu aspecto mais importante se chama inovação.

Embora os termos criatividade e inovação muitas vezes sejam considerados sinônimos, inovação tem sido mais utilizada em nível de organização, e criatividade em relação a pessoas ou grupos. Assim, a criatividade do indivíduo seria o fator fundamental para a geração da inovação, de interesse da organização.



A inovação pressupõe a existência da criatividade e origina-se no compromisso com a ação. É o processo de colocar novas ideias em prática, envolvendo sua geração, aceitação e implementação. Trata-se da aplicação concreta de ideias novas numa dada situação. A criatividade só pode ser reconhecida se aplicada.

Criatividade e inovação se integram em processos organizacionais concomitantes. A geração de ideias novas é essencialmente uma questão individual ou de pequenos grupos, e pode ocorrer tanto fora das rotinas quanto da própria organização. No entanto, a inovação é um processo coletivo: altera crenças, hábitos e

interesses sedimentados de indivíduos e grupos. Depende da capacidade humana disponível – e, normalmente, não utilizada no cotidiano da organização –, mais do que, somente, das habilidades gerenciais.

O que caracteriza uma organização criativa, e parece ser uma unanimidade entre os autores consultados, é que a organização criativa:

- Consegue reinventar seus modos de atuação;
- Mantém-se atualizada e motivada;
- Consegue mudar rapidamente quando necessário;
- Propicia um ambiente para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

Quando às atitudes dos indivíduos se somam aos esforços efetivos das suas organizações, um melhor ambiente de trabalho pode ser formado. A organização ganha o compromisso, a dedicação, o empenho e a satisfação do empregado em poder participar dessa “equipe vencedora”. Por outro lado, o indivíduo beneficia-se de um ambiente flexível, agradável, criativo e incentivador de suas realizações.

Veja que os atos criativos precisam de espaço para se desenvolver. Ideias surgem a todo instante, mas acabam fenecendo ainda dentro da mente do criador por preconceitos pessoais. Ou se sobreviverem a isto e saírem da mente, acabam nos preconceitos dos outros. É preciso dar o tempo, a oportunidade e o encorajamento para que elas vivam o suficiente para serem adotadas.



Você sabia?

Que Arthur Schopenhauer, filósofo alemão do século XIX, afirmou que toda nova ideia primeiro é ridicularizada, em seguida é fortemente atacada e por fim é dita óbvia? Mas para chegar neste último estágio depende de vários atos criativos e de uma briga insistente contra a acomodação. Dentro de uma postura estratégica sistêmica, não basta estimular e treinar a criatividade.

Consta-se que valores diversos predominam em sociedades distintas com relação à inovação e ao estímulo ao talento criativo. Os níveis de aceitação e valorização dessa criatividade; bem como a existência de condições que estimulam a inovação, a exploração de ideias e a criação também têm variado em diferentes sociedades. É preciso cuidar das relações dentro dos grupos e entre eles, de modo a incentivar a prática de uma política em prol da criatividade.

Seção 3 – As barreiras para a criatividade

Perceba que o potencial criador é inseparável ao ser humano, mas esta capacidade muitas vezes encontra barreiras para se expressar. A inibição desse potencial resulta de experiências dissociativas da identidade do indivíduo e da restrição de sua capacidade interativa com o meio.

Quando o indivíduo sofre uma restrição de sua capacidade criativa, suas ações tendem a se tornar uma mera reprodução de um repertório cristalizado e uma reação condicionada às solicitações do mundo. Este indivíduo termina por se tornar reativo um ser com dificuldades de interagir de modo mais fluente com os outros e com a vida, mecanizando seu cotidiano, seu trabalho, suas relações.

Stein (1974), ao examinar as características do ambiente, destaca o importante papel das forças sociais, lembrando que: “estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem.

Se aqueles que circundam o indivíduo não valorizam a criatividade, não oferecem o ambiente de apoio necessário, não aceitam o trabalho criativo quando este é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem obstáculos sérios, senão intransponíveis” (p. XII).

No ambiente organizacional (HICKS, 1991) encontram-se barreiras à criatividade como: de percepção, emocionais, culturais, ambientais, e intelectuais e expressivos.

Leia a seguir como elas acontecem:

a) Barreira de percepção: são resultantes do modo como a mente gerencia os dados recebidos, ou seja, a forma como os acontecimentos são percebidos. Nesta classificação encontram-se:

- estereotipagem;
- dificuldade de isolar problemas;
- visão restrita (visão tipo túnel);
- inabilidade de perceber os acontecimentos de seus vários pontos de vista;
- falha na utilização eficiente de todos os nossos sentidos.

b) Barreiras emocionais: quando as emoções e sentimentos afetam nossa capacidade de pensar, deixando sem entusiasmo no trabalho. São elas:

- desejo exagerado por segurança e ordem;
- medo de cometer erros;
- despreparo para assumir riscos;
- falta de motivação;
- dificuldade de reflexão;
- desejo de resolver os problemas com muita pressa;
- falta de imaginação.

c) Barreiras culturais: influências da cultura da empresa e da sociedade em nosso modo de pensar e agir. Muito do que é tido como condenável pela maioria e baseada em falsas premissas. São exemplos de barreiras culturais. As crianças são altamente

criativas, porém a cultura da sociedade vai “podando” esta habilidade com o tempo, por:

- crença que a busca da melhoria é difícil;
- dizer que a reflexão é pura perda de tempo;
- de que pensar de um modo descompromissado é restrito às crianças;
- achar que a lógica é sempre melhor para a intuição;
- acreditar que a tradição é melhor que mudança;
- tabus organizacionais;
- estilo de gerência e da liderança da organização;
- falta de suporte ao trabalho em grupo;
- relutância da organização em implementar as ideias geradas.

d) Barreiras ambientais: tudo aquilo no ambiente de trabalho que afeta o “pensar criativo”. São elas:

- distrações do ambiente (ruídos, chamadas telefônicas constantes, etc.);
- monotonia;
- desconforto físico e mental;
- falta de comunicação na organização.

e) Barreiras intelectuais:

- escolha incorreta da linguagem de solução de problemas;
- uso inflexível ou inadequado de estratégias e métodos;
- falta de informações corretas;
- problemas na comunicação entre pessoas.

Nas organizações, é necessário avaliar a influência das barreiras na criatividade individual e nos grupos de trabalho, estabelecendo medidas para contorná-las. A habilidade organizacional em obter resultados positivos das mudanças, é cada vez mais um fator crítico e precisa ser desenvolvida por toda e qualquer organização que pretenda sobreviver e crescer.

Seção 4 – Ações para estimular a criatividade

A criatividade é uma ferramenta essencial na busca não só de melhores soluções para a organização como um todo, mas também de realização profissional e pessoal dos seus integrantes.

A criação deste local de autossatisfação depende da colaboração: cada um contribuindo com o melhor de si, confiando no trabalho do restante do grupo.

Algumas intervenções são possíveis por parte de quem coordena grupos e até de quem se considera simplesmente um executor de ordens. Independente de cargo ou posição na hierarquia, o poder de criar um ambiente de estímulo à criatividade e de colocá-la a seu favor está em todos que assumirem essa responsabilidade.

São oportunidades para estímulo:

- **Informação:** Fornecer as habilidades necessárias para o desempenho das atividades exigidas, pois em algumas áreas a experiência é essencial para a visualização de melhorias. Facilitar o acesso a informações do tipo o quê se está fazendo e porquê. É desgastante explicar porquês para todos, mas algumas sugestões e contribuições deixam de ser captadas quando ninguém sabe por que está trabalhando. Estimular a integração entre setores e áreas, com pessoas de pensamento distinto.
- **Recursos:** Disponibilizar os recursos necessários. A falta de recursos pode estimular a criatividade e esta poderia até ser uma tática a ser empregada, mas os meios para se atingir os objetivos devem estar disponíveis quando estes se mostrarem necessários.

- **Política:** Ações criativas são julgadas por múltiplos domínios sociais – “criadores que podem ser tecnicamente astutos não são necessariamente politicamente astutos”. Para manter uma ideia criativa viva e conseguir implementá-la é necessário que criadores e gerentes sejam treinados na política da criatividade e da inovação.
- **Quebra de Preconceitos:** Procura de preconceitos e eliminação deles. O preconceito (ou pré-conceito) é uma das maiores barreiras à criatividade. Questionar as respostas prontas e procurar entender por que alguma noção ou estrutura existe é o começo da quebra de paradigmas. Deve-se procurar mais do que uma resposta.
- **Metas:** Metas para criatividade são raramente articuladas em organizações – a experiência ensina as pessoas que ser criativo pode levar a punições, muitas vezes colocando a criatividade como uma meta a ser evitada. É preciso mostrar que a criatividade será recompensada quando eficiente, e não será punida se uma ideia fracassar.
- **Ambiguidade:** As pessoas criam certezas impondo interpretações familiares a situações ambíguas – assim uma nova informação será sempre moldada aos padrões existentes ou simplesmente ignorada. Cultuar uma apreciação pela ambiguidade e pela dúvida e os líderes adotarem uma postura mais reflexiva encorajam as pessoas a prestarem mais atenção às maneiras como vêm o mundo. Ações criativas ocorrem geralmente como respostas à ambiguidade.
- **Satisfação:** Elogiar a busca da resposta criativa. Uma palavra de reconhecimento de alguém que se respeita vale muito mais do que qualquer recompensa. É preciso elogiar inclusive as tentativas frustradas, pois estas dificilmente despertam simpatia, mas reprovam. As pessoas precisam se sentir bem no seu trabalho, sentir que fazem parte de algo importante e se beneficiar dos resultados positivos.

- **Desafios:** Proporcionar desafios. As tarefas devem estar à altura da capacidade da pessoa ou um pouco acima, para estimular a constante formação e atualização. Mas as pessoas muitas vezes não acreditam em seu potencial criador – aumentar a confiança na capacidade criativa através de uma estratégia de pequenas vitórias é uma saída. E a estratégia gerencial que tem sido mais usada é a de entregar o poder de decisão e ação (conhecida como *empowerment*).



Almeja-se, cada vez mais, um caminho em que qualidade de vida, competência e realização pessoal e profissional estejam lado a lado.

Os processos de desenvolvimento mais avançados podem trazer maior competência aos profissionais, de forma a diminuir as pressões e fazer com que os indivíduos sejam mais realizadores e realizados.

Senge (1999) em a Dança das Mudanças destaca que:



os líderes não têm o papel de conduzir as pessoas para a mudança, mas de criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação e a iniciativa que existe em todos os níveis.



Síntese

Nesta unidade você estudou que o potencial criador tem sido pesquisado desde a antiguidade, a evolução das teorias filosóficas e psicológicas aconteceu junto com a história da humanidade.

Pôde compreender que as abordagens Sociointeracionistas da criatividade são condições para que o processo criativo ocorra: a pessoa que cria, as relações interpessoais, o papel do ambiente organizacional e as relações da pessoa que cria com os líderes e com os projetos organizacionais.

O atual estágio e tendências das pesquisas apontam que a criatividade faz parte da essência humana que evidencia o potencial da pessoa para mudar, crescer e aprender ao longo de toda a sua vida. Para ela existem três componentes essenciais: perícia (*expertise*), motivação intrínseca e raciocínio criativo.

A qualidade de vida até mesmo das sociedades está pressupondo da aplicação da inteligência, mesmo da sabedoria, à solução dos problemas encontrados.

Segundo pesquisadores, um conjunto de possíveis variáveis cognitivas, ambientais e de personalidade interagem de forma multiplicadora para produzir resultados e realizações criativas.

Uma organização criativa consegue reinventar seus modos de atuação; mantém-se atualizada e motivada; consegue mudar rapidamente quando necessário; propicia um ambiente para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

Mas para estimular a criatividade é necessário não apenas estimular o indivíduo, mas também afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem.

No ambiente organizacional são barreiras à criatividade: a percepção, emocionais, culturais, ambientais, e intelectuais e expressivos.

Para a criação de um local de autosatisfação depende da colaboração: cada um contribuindo com o melhor de si, confiando no trabalho do restante do grupo.

Ações para estimular a criatividade: Informação. Recursos. Política. Quebra de Preconceitos. Metas. Ambiguidade. Satisfação. Desafios.



Atividades de autoavaliação

Após a leitura criteriosa desta unidade, responda as questões que seguem:

1. Qualquer pessoa pode ser criativa? Justifique sua resposta.

2. Quais são as principais dificuldades para impor a criatividade em uma organização de trabalho? Liste a seguir no mínimo 3.

Participe do fórum no EVA. Participe no mínimo duas vezes intercaladas para debater com seus colegas o tema proposto.

Apresente sua resposta na exposição e compartilhe com seus colegas, veja também respostas de seus colegas para ampliar seu ponto de vista.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Saiba mais

Para aprofundar o estudo desta unidade realize pesquisa de artigos e livros que contenham o tema Criatividade e a organização, você irá descobrir muitas coisas interessantes.

Recomendo leitura dos livros:

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e Processo de Criação**. 8ª Ed. Vozes: Petrópolis, 2004.

OSTROWER, Fayga. **Universos da arte**. 24ª ed. Campus: Rio de Janeiro, 2004.



Para concluir o estudo

Prezado aluno, chegamos ao final de nossa disciplina. Neste tempo você teve a oportunidade estudar muita coisa sobre Psicologia nas Organizações. Alguns conhecimentos podem ter sido grandes novidades; outros, apenas um aprofundamento do que já havia lido ou estudado ao longo de sua formação acadêmica. É hora de refletir sobre o que pôde ser acrescentado na sua capacitação profissional.

Sua trajetória na disciplina iniciou pela compreensão do que é ciência e de como os saberes científicos podem contribuir para a busca de soluções aos problemas vividos pelo homem na sociedade. Foi importante também entender o que é a Psicologia, conhecer as áreas que a compõem e visualizar de que forma a Psicologia das Organizações pode interagir com a Administração e outras disciplinas afins.

Na segunda unidade, você ficou conhecendo um pouco sobre comportamento humano e como a Psicologia entende esse seu objeto de interesse. Viu que são muitos os fatores que se associam para determinar o comportamento de alguém, tais como: personalidade, papéis sociais, cultura, expectativas e experiências de vida. Com isso você pôde se inserir neste complexo universo que é a subjetividade das pessoas.

Avançamos para o entendimento de que em uma organização as condutas podem ser individuais ou coletivas e que estas irão caracterizar um tipo especial de manifestação que chamamos de Comportamento Organizacional. Você observou que o trabalho e as instituições interagem de forma especial e assumem uma representatividade marcante para as pessoas no mundo de hoje.

Depois, você teve a oportunidade de perceber alguns tipos de comportamentos tipicamente estudados em Psicologia Organizacional e fundamentais para quem pretende trabalhar com gestão administrativa de pessoas. Falamos de Atitude e Motivação. O conceito, as principais abordagens teóricas e algumas formas de aplicar estes conhecimentos na prática profissional foram a tônica da criatividade e comunicação.

Neste momento, fechamos a disciplina convidando você a refletir sobre seu aproveitamento. Destaco, com especial atenção, o fato de que o maior objetivo foi permitir que você pudesse visualizar a interdisciplinaridade e as contribuições que a Psicologia das Organizações tem com a Administração e que muito poderão lhe ser útil na gestão competente de sua vida profissional e das instituições a que vier exercer o seu trabalho.

Recomendamos que estude bastante, capacite-se em todos os aspectos necessários e desejamos a você sucesso em sua escolha e prática profissional.

Flávio Costa e Dênia Falcão.



Sobre os professores conteudistas

Dênia Falcão de Bittencourt, é Psicóloga graduada pela PUCRS, e é mestre em Mídia e Conhecimento pelo Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da UFSC / SC. Atuou na função de Psicóloga Organizacional em empresas como: Sears - SUSA/SA e ICOTRON – SIEMENS. Desde 2003, atua na UnisulVirtual (UNISUL) como: Professora de Cursos de Graduação e Pós-graduação; Técnica em Design Instrucional; e Coordenadora de Avaliação Institucional. Como consultora, atuou no SESI DN; Newton Paiva - BH / MG; FURB - Blumenau / SC; UEPG - Ponta Grossa / PR; e SENAI – Florianópolis / SC, entre outros. Publicou livros didáticos para cursos de graduação e pós-graduação a distância em áreas como Gestão do Desenvolvimento Humano e Profissional, Gestão de Pessoas, Educação a Distância e Gestão da Informação e do Conhecimento. Mais informações currículo lattes: <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4795761D4&dataRevisao=null>>.

Flávio Rodrigues Costa, psicólogo graduado em 1991 e pós-graduado com o título de Mestre em Psicologia Social e da Personalidade pela Universidade Federal do Rio de Janeiro em 2000. Consultor em Psicologia Organizacional e pesquisador na área de Avaliação Psicológica do comportamento humano. Professor universitário desde 1993 de diversas instituições públicas e privadas de Ensino Superior e atualmente docente de graduação e pós-graduação da Unisul das congregações de Psicologia, Administração e Engenharia Ambiental.

Referências



ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Criatividade**. 1995. Editora Universidade de Brasília: Brasília (DF).

ALENCAR, E. S. de. **A gerência da criatividade**. Makron Books: São Paulo, 1996.

AMABILE, T. M. **Como não matar a criatividade**. *HSM Management*. v. 12, jan.-fev. 1999.

BARBOSA Jr., Nayron B. **Conhecimento Organizacional** : Um Novo Paradigma. Artigo publicado nos anais do XVII ENEGEP, Gramado, 1997.

BOCK, Ana Mercedes Bahia, FURTADO, Odair, TEIXEIRA, Maria de Lourdes. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. 13. ed. amp. Saraiva: São Paulo: 2001.

BODEN, M. A. (Org.) **Dimensões da Criatividade**. Tradução: Pedro Theobald. Artes Médicas: Porto Alegre, 1999.

BRUNO-FARIA, M. de F. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

BOWDITCH, James, L. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** - Ed. Compacta, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CLONINGER, Susan C. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1988.

DE BENI, M. e outros. **Psicologia e Sociologia**. Paulus: São Paulo 2004.

DE BONO, E. **Novas estratégias de pensamento**. Tradução de Dinah de AbreuAzevedo. Nobel: São Paulo, 2000.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3ª. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

- FOSSÁ, M. I. T. Comunicação e Cultura Organizacional. In: Ada Cristina Machado da Silva. (Org.). **Comunicação & Cultura Midiática**. 1ª ed. Santa Maria: FACOS/UFSM - NEdMídia, 2003, v. 1, p. 117-134.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos. Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul; RAY, Michael. **Espírito criativo**, 13ª.ed, Ed. Cultrix, São Paulo, 1999.
- HALL, C. S.; LINDZEY, G.; CAMPBELL, J. B. **Teorias da Personalidade**, Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- HAYES, J.R. . **The complete problem solver**. Philadelphia, The Franklin Institute Press, 1981.
- HICKS, Michael J. **Problem Solving in Business and Management**. London, Chapman & Hall, 1991.
- KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes?**. São Paulo: Campus, 2000.
- KNELLER, George Fredenck. **Arte e Ciência da Criatividade**. 5ª ed. Ibrasa: São Paulo (SP), 1978.
- LEITE, Edimar. **Vivência criativa** – material didático para treinamento de facilitadores (circulação interna). Centro de Aprendizagem Vivencial: Brasília, 1992.
- LURIA, A.R. **Pensamento e linguagem**: as últimas conferências de Luria. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- MILKOVICH, George T.; BROUDEAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OSTROWER, Fayga. **Criatividade e Processos de Criação**. 1ª. Ed. Vozes: Petrópolis (RJ), 1996.
- PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: XXII ENANPAD, 22º Anais, Foz do Iguaçu, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- RODRIGUES, A.; JABLONSKI, B.; ASSMAR, E. M. L. Psicologia Social. 22ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- RONSONI, Veneza Veloso Mayora (Org.) ; CASTRO, R. M. S. (Org.) ; TREVISAN, Amarildo Luis (Org.); AMARAL, Marcia Franz (Org.). **Comunicação & cultura midiática**. 1. ed. FACOS-UFSM: Santa Maria, 2003. v. 1.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. 4a. ed. , Best Seller: São Paulo, 1999.

SENNETT, Richard. **O Declínio do homem público**. São Paulo: Record, 1991.

_____. **A Corrosão do caráter**, São Paulo: Record, 1999.

SIQUEIRA & NUERBERG in STREY, Marlene Neves et al. **Psicologia social contemporânea**: livro texto. 5. ed . Vozes: Petrópolis, RJ, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

STEIN, M.I. **Stimulating creativity**. Individual procedures. New York, Academic Press. 1974.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos. Novas perspectivas para os profissionais de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

VAILL, P. B. **Aprendendo sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação**. São Paulo: Futura, 1999.

WAGNER III, John A.; Hollenbeck, John A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WECHSLER, Solange Meiglia. **Criatividade**: descobrindo e encorajando: contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas. Psv: Campinas, 1998.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; Bastos, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

VYGOTSKY L. S. **Pensamento e Linguagem**. Martins Fontes: São Paulo. 1993.



Respostas e comentários das atividades de autoavaliação

Unidade 1

1. A ciência irá nos ajudar a encontrar respostas para compreender, explicar, descrever, prever e controlar os diversos fenômenos (naturais, sociais, individuais, biológicos, psicológicos, etc.) com os quais as pessoas convivem.
2. Diferentemente das não-ciências, as ciências se constituem por apresentarem um corpo teórico que fundamenta um método para abordagem compreensiva de um objeto claramente definido. Exemplos de ciência: Matemática, biologia, sociologia, física. Exemplos de não-ciência: quiromancia, tarô, doutrinas religiosas.
3. Como uma ciência voltada para a compreensão do comportamento, a psicologia empresta o seu suporte teórico e metodológico para a administração dos fenômenos intrapessoais e interpessoais dos agentes que compõem a estrutura de uma organização. Assim, poderá aplicá-los em diferentes situações como: processos seletivos, programas de desenvolvimento, estratégias de motivação e resolução de conflito, dentre outros.

Unidade 2

1. Nas relações interpessoais a percepção de cada um é o resultado dos processos individuais e subjetivos. Os conflitos refletem esses modos pessoais de perceber a situação e geralmente de forma contrária pelas partes que percebem. Nas práticas de seleção, lidamos com visões subjetivas dos candidatos e isso pode se tornar enganoso na compreensão de quem os outros são.
2. Comportamento humano é a expressão da ação manifestada pelo resultado da interação de diversos fatores internos e externos que vivemos, tais como: personalidade, cultura, expectativas, papéis sociais e experiências. A subjetividade humana é a expressão mais individual dos processos psicológicos do ser humano, envolve toda a estrutura do que pensamos, sentimos e fazemos. Ela representa a nossa forma mais singular de existir.

Unidade 3

1. Considerando que cada atividade profissional requer de seus ocupantes características muito específicas, os processos de promoção com mudança de função como prêmio de desempenho costumam trazer problemas organizacionais. Geralmente o novo ocupante não atende às competências necessárias ao novo cargo.
2. Comportamento organizacional está relacionado às manifestações individuais ou coletivas que apresentamos no contexto dos ambientes de trabalho. Envolve as interações, os conflitos, os exercícios de poder, as comunicações e outros fenômenos típicos de ações grupais.
3. As competências intelectuais estão relacionadas às capacidades técnicas; as psicológicas dizem respeito aos padrões comportamentais do indivíduo e as físicas estão ligadas às capacitações orgânicas para o exercício de uma função. Todas as três têm igual importância, são independentes e não-complementares.
4. São também exemplos de comportamentos organizacionais as formas de comunicação, os processos de aprendizagem no trabalho e as formações de equipes.

Unidade 4

1. Procure relacionar os pontos teóricos que reforçam a ideia de que motivação é um processo que vem de dentro das pessoas. Destaque as propostas que falam o contrário, ou seja, que nossas motivações são geradas por situações externas.
2. Quadro de relação entre as necessidades de Maslow e Alderfer

Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow	Teoria ERC de Necessidades - Alderfer
5. Autorealização	3. Crescimento
4. Estima	2. Relacionamento
3. Afiliação	
2. Segurança	1. Existência
1. Fisiológica	

3. Para cada proposta teórica, resuma as informações sobre:
 - a) o nome da teoria e o autor
 - b) as ideias principais
 - c) alguma especificidade da proposta
 - d) um aspecto comparativo que a diferencie das outras teorias
 - e) outros comentários que você julgue pertinente para o seu estudo

Unidade 5

1. Participe da discussão com seus colegas e aprofunde este tema, segundo muitos pesquisadores não é possível ser neutro, pois até o silêncio demonstra subjetividade.
2. São elementos da comunicação o emissor, mensagem, canais, código, referente e receptor. Para a comunicação ser eficaz a mensagem precisa ser bem compreendida pelo receptor. E para a mensagem ser bem sucedida é necessário saber informar, persuadir e convencer. Para tal, é necessário analisar o destinatário, selecionar o que é relevante e utilizar este item para atrair a atenção e conquistar a adesão a um ponto de vista.
3. Releia a unidade, encontre e relacione entre os elementos na comunicação, três questões que você verifica que poderia ser realizado para melhorar a comunicação na empresa, por exemplo, realizar uma campanha para que todas os atos comunicativos tenham feedback ou retroação.

Unidade 6

1. Sim, qualquer pessoa pode ser criativa, pois faz parte da essência humana o processo criador, a essência humana que evidencia o potencial da pessoa pra mudar, crescer e aprender ao longo de toda a sua vida. Para a abordagem sóciointeracionistas da criatividade faz-se necessário um conjunto de fatores tais como: a pessoa que cria, as relações interpessoais, o papel do ambiente organizacional e as relações da pessoa que cria com os líderes e com os projetos organizacionais.
2. Reveja a seção que trata das barreiras da criatividade, produza com suas palavras, uma síntese que resuma porque a criatividade pode ficar bloqueada, depois leia as barreiras e escolha três que você considera importante a destacar.
3. Reveja a seção que trata das ações para estímulo a criatividade, depois produza, com suas palavras, uma síntese que resuma as ações que levariam ao estímulo da criatividade na sua vida pessoal e no seu local de trabalho.

Biblioteca Virtual



Veja a seguir os serviços oferecidos pela Biblioteca Virtual aos alunos a distância:

- Pesquisa a publicações on-line
<www.unisul.br/textocompleto>
- Acesso a bases de dados assinadas
<www.unisul.br/bdassinadas>
- Acesso a bases de dados gratuitas selecionadas
<www.unisul.br/bdgratuitas>
- Acesso a jornais e revistas on-line
<www.unisul.br/periodicos>
- Empréstimo de livros
<www.unisul.br/emprestimos>
- Escaneamento de parte de obra*

Acesse a página da Biblioteca Virtual da Unisul, disponível no EVA e explore seus recursos digitais.

Qualquer dúvida escreva para bv@unisul.br

* Se você optar por escaneamento de parte do livro, será lhe enviado o sumário da obra para que você possa escolher quais capítulos deseja solicitar a reprodução. Lembrando que para não ferir a Lei dos direitos autorais (Lei 9610/98) pode-se reproduzir até 10% do total de páginas do livro.

UnisulVirtual

A sua universidade a distância

