

Universidade Federal de Santa Catarina  
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação  
Departamento de Ensino de Graduação a Distância  
Centro Socioeconômico  
Departamento de Ciências da Administração

# Psicologia Organizacional

*Professores*

*Narbal Silva e Suzana da Rosa Tolfo*

2014  
3ª edição

1ª edição – 2009

2ª edição revisada e atualizada – 2012

S586p Silva, Narbal

Psicologia organizacional / Narbal Silva e Suzana da Rosa Tolfo.  
– 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/  
UFSC, 2014.

110p.

Inclui bibliografia

Curso de Graduação em Administração, Modalidade a Distância  
ISBN: 978-85-7988-144-2

1. Psicologia - História. 2. Psicologia industrial. 3. Comportamento  
organizacional. 4. Motivação no trabalho. 5. Educação a distância. I.  
Tolfo, Suzana da Rosa. II. Título.

CDU: 65.013

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

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITORA – *Roselane Neckel*  
VICE-REITORA – *Lúcia Helena Martins Pacheco*  
PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO – *Julian Borba*  
COORDENADOR UAB – *Sônia Maria Silva Correa de Souza Cruz*

**CENTRO SOCIOECONÔMICO**

DIRETORA – *Elisete Dahmer Pfitscher*  
VICE-DIRETOR – *Rolf Hermann Erdmann*

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*  
SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO – *Eduardo Lobo*  
COORDENADOR DE CURSO – *André Luís da Silva Leite*  
SUBCOORDENADOR DE CURSO – *Rogério da Silva Nunes*  
COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*  
*Mauricio Roque Serva de Oliveira*  
*Paulo Otolini Garrido*  
*Claudelino Martins Dias Junior*  
COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*  
SUPERVISÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Erika Alessandra Salmeron Silva*  
DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*  
*Patrícia Regina da Costa*  
PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO – *Annye Cristiny Tessaro*  
REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Patrícia Regina da Costa*  
*Jaqueline Santos de Ávila*  
ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Narbal Silva*  
*Suzana da Rosa Tolfo*



# Apresentação

Olá Estudante, seja bem-vindo!

Você está convidado a conhecer o que constitui o objeto de estudo da disciplina *Psicologia Organizacional*! Partiremos da construção da psicologia como ciência para caracterizá-la nas organizações e, de modo especial, observar alguns tópicos sobre o comportamento humano nas organizações.

Os temas de estudo da psicologia estão presentes nas nossas diversas vivências cotidianas. Portanto, o desafio proposto neste livro é o de apresentar conceitos e articulá-los com o campo de atuação do psicólogo organizacional e com os fenômenos de natureza psicossocial que ocorrem nas organizações de trabalho.

As interfaces dos estudos desenvolvidos entre a psicologia das organizações e a administração são amplas e complexas. Isso porque, nas organizações, as pessoas expressam pensamentos, sentimentos e ações de diversos tipos e que são de interesse comum de psicólogos e de administradores. Tal interação é retratada na célebre afirmação de [Etzioni](http://tinyurl.com/5uyymbk) (de 1974 ou de 1977), de que nascemos, crescemos, vivemos e morremos em organizações.

O objetivo principal é, portanto, que você desenvolva conhecimentos que fundamentem o estudo sobre as pessoas, os grupos e as organizações e algumas de suas inter-relações. Conhecer conteúdos e apropriar-se de conceitos importantes da disciplina é um requisito básico para que o graduando possa aprender, no sentido de construir conhecimentos, habilidades e atitudes que o auxiliem na atuação futura como administrador. As descobertas recentes na psicologia – como área de conhecimento científico – contribuem para a ampliação das competências de atuação dos profissionais de áreas correlatas.

No caso específico da administração, os estudos referentes a determinado processo psicológico básico, como a aprendizagem, por exemplo, dão suporte para caracterizar o que constitui esse fenômeno e as possibilidades de aplicação do conceito nas organizações de trabalho. Como consequência, são produzidos outros conceitos como os de aprendizagem organizacional, aprendizagem nas organizações e gestão do conhecimento. Desse modo, o conhecimento científico em

Leia mais sobre Etzioni em: <http://tinyurl.com/5uyymbk>. Acesso em: 28 fev. 2012.

psicologia serve de pilar para a administração, pois parte importante do que o administrador faz é gerir pessoas.

Assim, o estudo dos conhecimentos produzidos em psicologia e as possibilidades de aplicação nas organizações de trabalho, de modo a contribuir na compreensão da complexidade humana, colaboram para a formação de um administrador competente, objetivo maior deste Curso de Graduação em Administração na modalidade a distância.

Por fim, neste material, e na medida do possível, vamos trazer exemplos de casos ocorridos na vida real das organizações que permitam que você, aprendiz, faça comparações com seu trabalho e com outras situações organizacionais nas quais você tem contato.

Todos a postos! Ocupem seus lugares que a nossa viagem de exploração da psicologia como área de conhecimento e campo de atuação nas organizações de trabalho começará!

Excelente aprendizagem a todos!

*Professores Narbal Silva e Suzana da Rosa Tolfo*

# Sumário

## **Unidade 1** – Introdução à Psicologia e à Psicologia Organizacional: histórico, objeto e campo de atuação

O Conceito de Psicologia. . . . .	11
Um Pouco da História e do Objeto da Psicologia . . . . .	12
As Escolas Psicológicas. . . . .	13
A Atuação do Psicólogo no Brasil. . . . .	17
A Psicologia Organizacional: desenvolvimento e atuação profissional no Brasil. . .	18
Resumindo. . . . .	23
Atividades de aprendizagem. . . . .	24

## **Unidade 2** – Comportamento Humano nas Organizações

O Conceito de Comportamento Humano nas Organizações . . . . .	27
As Percepções, as Atitudes e as Diferenças Individuais . . . . .	28
A Motivação das Pessoas na Organização . . . . .	37
O Processo de Aprendizagem Humana . . . . .	45
A Tomada de Decisão nas Organizações de Trabalho . . . . .	53
O Conflito e a Frustração . . . . .	59
O Exercício da Liderança, do Poder e da Autoridade . . . . .	63
Os Grupos e as Equipes . . . . .	72
As Mudanças nas Organizações de Trabalho . . . . .	78
Resumindo. . . . .	86
Atividades de aprendizagem. . . . .	87

### **Unidade 3** – Contribuições da Psicologia para Alguns Desafios ou Problemas Humanos nas Organizações

Os Principais Problemas Humanos nas Organizações . . . . .	91
O Desafio que Representa Gerar Qualidade de Vida no Trabalho . . . . .	92
Resumindo. . . . .	96
Atividades de aprendizagem. . . . .	97
<b>Referências.</b> . . . . .	99
<b>Minicurriculo.</b> . . . . .	109

# 1

## UNIDADE

# Introdução à Psicologia e à Psicologia Organizacional: histórico, objeto e campo de atuação



Após finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de saber o que é psicologia, seu objeto de estudo, o desenvolvimento histórico e as possibilidades profissionais neste campo de atuação; de identificar o objeto de estudo da psicologia nas organizações e o seu desenvolvimento no Brasil, em paralelo com os períodos de construção do conhecimento sobre as organizações de trabalho; e de conhecer a atuação do psicólogo organizacional e suas interfaces com o trabalho do administrador.



## O Conceito de Psicologia

Caro estudante,  
Seja bem-vindo à disciplina de *Psicologia Organizacional*. Como já mencionamos, nesta Unidade, você conhecerá o que é psicologia, o desenvolvimento histórico e as possibilidades profissionais nessa área. E, para que você compreenda a importância desse tema, é fundamental refletir sobre o atual tempo em que vivemos. Então, juntos, iniciaremos uma nova aprendizagem.  
Mãos à obra e bons estudos!

**A** psicologia se constitui em uma ciência, já que possui um objeto ou fenômeno singular de estudo. Essa área está incluída entre as ciências humanas que têm como objeto o homem (BOCK, 2003) e suas relações sociais. No decorrer do tempo e conforme a perspectiva teórica utilizada, as definições do que constitui a psicologia foram se alterando. Inicialmente, psicologia vem do termo *psyche*, de origem grega, e significa “estudo da mente ou da alma”, esse estudo foi influenciado pelas bases da psicologia originárias da filosofia. Com a preocupação dos precursores em construir uma ciência e devido à influência dos pressupostos positivistas, a psicologia foi determinada pela concepção de que se trata da ciência que estuda o comportamento e os processos mentais.

Considere as seguintes situações em que um líder pode se encontrar:

- ao se comunicar com os membros do seu grupo, ele age, sente e pensa; e
- diante de um conflito interpessoal, em que haja comportamentos manifestos, observados diretamente, e conteúdos latentes, que não são claramente identificados (emoções).

Por meio dessas situações queremos exemplificar que na psicologia, atualmente, predomina o estudo do homem em seus comportamentos observáveis e em seus processos mentais.

**Comportamento** – em sua significação originária e precisa, o conceito designa toda atividade física de um organismo vivo, que pode ser constatada em princípio por outros observadores. Fonte: Dorsch, Hacker e Stapf (2001).

**Processos Mentais** – são as percepções, os pensamentos, as emoções e as motivações que não podem ser observadas diretamente. Fonte: Adaptado de Davidoff (2001).

Para conhecer mais sobre a Psicanálise e a Escola do Behaviorismo, acesse: <<http://reocities.com/CollegePark/quad/6905/behapsic.html>>.

Acesso em: 14 fev. 2012.

**Inconsciente** – o conjunto dos processos e fatos psíquicos que atuam sobre a conduta do indivíduo, mas escapam ao âmbito da consciência e não podem a esta ser trazidos por nenhum esforço da vontade ou da memória, aflorando, entretanto, nos sonhos, nos atos falhos, nos estados neuróticos ou psicóticos. Fonte: Ferreira (2010).

**Epistemológica** – de epistemologia, conjunto de conhecimentos que têm por objeto o conhecimento científico, visando a explicar os seus condicionamentos (sejam eles técnicos, históricos, ou sociais, sejam lógicos, matemáticos, ou linguísticos), sistematizar as suas relações, esclarecer os seus vínculos e avaliar os seus resultados e aplicações. Fonte: Ferreira (2010).

**Feedback** – significa realimentação, ou seja, a administração utiliza para avaliar o resultado de um processo a fim de informar os resultados e de promover melhorias quando necessário. Fonte: Lacombe (2009).

Existem diferentes abordagens (ou escolas psicológicas) para definir esse objeto como decorrência do estudo do homem na relação com os outros, cada uma dessas abordagens enfatizou dimensões específicas. Como exemplo, podemos citar a **Psicanálise e a Escola do Behaviorismo**, enquanto a primeira trouxe o conceito de **inconsciente** (com conteúdos latentes), a segunda, a Escola do Behaviorismo, analisa o comportamento observável, porém, não vamos nos deter muito aqui, pois essas abordagens serão descritas com mais detalhes mais adiante.

## Um Pouco da História e do Objeto da Psicologia

Agora vamos estudar parte de como ocorreu o desenvolvimento histórico da psicologia até ela se constituir em uma ciência articulada por diferentes **perspectivas epistemológicas**.

A constituição da psicologia como ciência é considerada recente, pois ocorreu somente no final do século XIX, o que justificaria a existência de diferentes explicações para os fenômenos psicológicos. A ciência, como afirma Kuhn (1978), é o processo de conhecimento cumulativo em uma área que contribui para que se estabeleçam paradigmas científicos.

As origens da psicologia estão na filosofia na forma de expressões da preocupação com o homem. No século V a.C., de modo especial, há três filósofos frequentemente identificados por suas contribuições para o entendimento da natureza humana. São eles: Sócrates, Platão e Aristóteles. É atribuída a Sócrates a célebre frase relativa aos fenômenos psicológicos: “Conhece-te a ti mesmo” (MARX; HILLIX, 1973, p. 51). Transpondo essa frase para a atualidade das organizações, é importante, por exemplo, que as pessoas tenham desenvolvido o autoconhecimento por meio de autoavaliações e de **feedbacks**, de modo que não ocorram distorções na autoimagem.

A filosofia procurou determinar a natureza humana e suas relações com o mundo por meio da observação e das reflexões sobre as atividades humanas. A busca estava na essência dessa natureza (MISIÁK, 1964).

As questões filosóficas se tornaram psicológicas com o distanciamento das especulações sobre a essência humana e o direcionamento para formas de conhecer e de intervir sobre o ser humano com base no empirismo.

Das ciências biológicas também vieram contribuições diversas, mas as de Darwin, no século XIX, foram especiais. O livro *A origem das espécies*, de Darwin, permitiu consolidar uma visão determinista e naturalista sobre o homem. A proximidade identificada entre o desenvolvimento humano e o animal deu subsídios importantes para a procura de “leis” equivalentes para o comportamento humano. Marx e Hillix (1973) identificaram que essa possibilidade de “leis” regulares foi requisito fundamental para a construção de uma Ciência Psicológica.

A consolidação da psicologia como ciência por meio da definição de um objeto de estudo possui como marco histórico a fundação do primeiro laboratório de psicologia, na Alemanha, na Universidade de Leipzig, por William Wundt, no final do século XIX. A partir daí, estavam dadas as condições necessárias para a constituição da psicologia como ciência independente e como profissão nas áreas de saúde, educação e trabalho (FIGUEIREDO, 1991).

### *Saiba mais...*

Para aprofundar seus conhecimentos a respeito das ideias de Sócrates, Platão e Aristóteles, sugerimos que você leia a coleção *Os pensadores*, publicada pela Editora Abril Cultural. Você pode encontrar as obras dessa coleção com preço acessível consultando: <<http://paralerepensar.com.br/pensadores.htm>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

**Empirismo** – perspectiva filosófica de acordo com a qual todo o nosso conhecimento substancial deriva da experiência e das impressões colhidas pelos cinco sentidos. Fonte: Aires (2003).

**Visão determinista e naturalista** – segunda Darwin, naturalista, porque estudava as Ciências Naturais; e determinista, porque entende que a herança genética condiciona o nosso desenvolvimento. Fonte: Blackburn (1997).

## As Escolas Psicológicas

A ênfase na observação e o modelo emergente de ciência influenciaram as tendências para a busca da objetividade no estudo de fenômenos psicológicos e permitiram identificar as principais escolas psicológicas do século XX. Entre as escolas psicológicas, com as suas diferentes bases epistemológicas e as concepções de homem, o Behaviorismo emergiu em meio a essa concepção positivista de ciência. Watson, no século XX, é considerado o fundador do Behaviorismo,

também denominado de Comportamentalismo, Teoria Comportamental, Análise Experimental do Comportamento e Análise do Comportamento (BOCK, 2003). Watson enfatizou o comportamento como a base de dados psicológicos, adotou como método a comparação entre comportamento humano e animal e criticou as concepções mentalistas, em defesa da objetividade na psicologia. Posteriormente diversos outros psicólogos se destacaram entre os behavioristas, de modo especial Skinner com o condicionamento operante. No condicionamento operante ocorre a aprendizagem de comportamentos por meio da ação do organismo no meio e dos resultados decorrentes. O esquema que representa esse tipo de condicionamento pode ser representado na forma da Figura 1, observe:

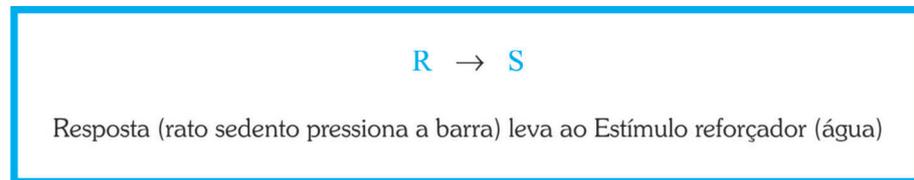


Figura 1: Esquema de representação do condicionamento operante

Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

O estímulo constitui-se no reforço para aumentar a probabilidade de resposta do comportamento e ele pode ser positivo ou negativo, conforme Bock (2003, p. 50)

O **reforço positivo** é todo evento que aumenta a probabilidade de futura resposta que o produz. O **reforço negativo** é todo evento que aumenta a probabilidade futura da resposta que o remove ou atenua.

Observe que você já viu isso nas Teorias Comportamentais.



A preocupação com a extinção de comportamentos e a punição também fazem parte dos estudos desenvolvidos por comportamentalistas que enfatizam o papel do ambiente sobre o organismo ou sobre as pessoas.

O Behaviorismo é uma **escola psicológica muito adotada nas organizações**. A possibilidade de utilizar práticas mais **funcionalistas** e de alterar comportamentos de forma sistemática parece ser o principal motivo para isso. Atualmente, o comportamentalismo é utilizado para nortear práticas organizacionais, conforme texto descrito na *Revista Você S/A – Exame* referente aos mecanismos de punição nas organizações de trabalho brasileiras

**Funcionalista** – de funcionalismo, tendência a privilegiar, no pensamento ou na prática, aquilo que é funcional, ou a ideia de função. Fonte: Ferreira (2010).

Os ambientes organizacionais que criam a cultura da punição aos erros comuns inibem, desastrosamente, a criatividade e tolhem o processo de desenvolvimento das pessoas...

Entender a natureza do erro cometido e trabalhar para sua correção requer, por outro lado, competência e sabedoria. Essa história de aprender com os erros é verdadeira se houver alguém que avalie o erro e estimule a sua adequada correção. Uma das desculpas mais usadas pelos maus gestores (e pais) é que a escassez de tempo impede a análise do erro e o trabalho de correção. Não é verdade. Aceitar o erro comum, investir tempo na sua análise e planejar a correção é um desafio gerencial dos mais difíceis. Fácil é punir! (CABRERA, 2007, p. 51).

A psicologia da Gestalt é outra escola psicológica que emergiu na primeira década do século XX, a partir de estudos de psicofisiologia (estudos científicos das inter-relações de fenômenos fisiológicos e psíquicos) dos fundadores da escola – Wertheimer, Kohler e Koffka. Esses autores se preocuparam em identificar “leis” ou princípios que permitissem compreender que os elementos da experiência não são suficientes para caracterizar o todo da percepção (MARX; HILLIX, 1973, p. 313).

Entre outras contribuições, está a célebre frase de que “O todo é mais do que a soma das partes”, ou seja, de que a percepção das partes não é suficiente para compreender o conjunto de um fenômeno, pois as partes mudam e o campo pode ser integrado em um todo diferenciado. Esse parece ser o caso dos estudos referentes à cultura organizacional, em especial sobre as subculturas que influenciam o modo como as pessoas percebem a realidade psicossocial das organizações de trabalho. Os estudos de Kurt Lewin sobre o espaço vital e o campo psicológico e, principalmente, sobre a dinâmica dos grupos e da liderança também são frequentemente aplicados nas organizações.

Se estudiosos do Behaviorismo são identificados como voltados para os elementos da experiência e do organismo na sua relação com o ambiente, os da Gestalt centraram-se na interpretação das sensações e em uma psicologia da forma, a psicanálise alterou as perspectivas vigentes até então. **Freud** foi o fundador da psicanálise e, com base em seus estudos iniciais

**Cultura Organizacional** – é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Fonte: Schein (1992).

Para saber mais sobre os estudos de Kurt Lewin, sugerimos a leitura do livro *Problemas de dinâmica de grupo* (1978).

 *Tô a fim de saber* Sigmund Freud (1856-1939)

Médico austríaco e fundador da psicanálise. No ano de 1877, ele abreviou seu nome de Sigismund Schlomo Freud para Sigmund Freud. Ele continua tão polêmico hoje em dia como na época em que esteve vivo e é idolatrado pelos seus seguidores. Fonte: Pensador.info (2012).

sobre anatomia e a observação de casos clínicos em consultório, ele postulou a existência do inconsciente da influência das etapas iniciais do desenvolvimento para a sexualidade e problemas mentais, a descoberta da transferência na relação terapêutica e seus mecanismos de defesa (MARX; HILLIX, 1973).

Uma referência que utiliza a psicanálise no contexto das organizações e do trabalho é a obra de Chanlat: *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (1994).

Os estudos dos mecanismos de defesa realizados por Sigmund Freud demonstraram resistências contra afetos e representações dolorosas (DORSCH, HACKER; STAPF, 2001). O entendimento do que sejam esses mecanismos nos permite compreender o processo de construção de comportamentos defensivos nas organizações de trabalho. Tal fato pode ser ilustrado pelo exemplo retirado da *Revista Você S/A – Exame*:

Um micromanager – ou microgestor – não surge apenas da falta de experiência. “Existem causas psicológicas que explicam esse comportamento [...]”, diz Elizabeth Zamerul, médica psiquiatra, consultora de recursos humanos [...]. Às vezes, o problema é mais leve, só uma defesa frente às inseguranças profissionais”, afirma Mariá Giuliese, consultora de programas de recolocação da Lens & Minarelli, de São Paulo. (CUNHA, 2007).

As principais contribuições com o surgimento das abordagens psicológicas estudadas (Behaviorismo, Gestalt e Psicanálise) “[...]

constituíram-se em matrizes do desenvolvimento da ciência psicológica, propiciando o surgimento de inúmeras abordagens da Psicologia contemporânea” (BOCK, 2003, p. 85).

Existe uma abordagem mais recente desenvolvida na Rússia por **Vigotsky** que é denominada Psicologia Sócio-Histórica. Trata-se de uma psicologia construída na perspectiva de sujeito social, já que as funções superiores do homem decorrem dessa condição. No que tange às suas aproximações com o trabalho, podemos dizer que



*Tô a fim de saber*

**Lev Semenovich Vygotsky (1896-1934)**

Professor e pesquisador, ele foi contemporâneo de Piaget, dedicou-se nos campos da pedagogia e da psicologia. Construiu sua teoria tendo por base o desenvolvimento do indivíduo como resultado de um processo sócio-histórico, enfatizando o papel da linguagem e da aprendizagem nesse desenvolvimento, essa teoria é considerada a teoria histórico-social. Fonte: Psicopedagogia Brasil (2011).

[...] através da atividade, o homem produz o necessário para satisfazer suas necessidades. A atividade de cada indivíduo, ou seja, sua ação particular é determinada e definida pela forma como a sociedade se organiza para o trabalho. (BOCK, 2003, p. 89).

Outras abordagens ainda poderiam ser identificadas, mas as abordagens apresentadas anteriormente representam as principais.

Numa breve síntese do objeto da psicologia, aqui, utilizaremos a definição de Misiak (1964, p. 15), que, por sua vez, contempla, em parte, as diferentes perspectivas existentes na psicologia.

A psicologia através de métodos científicos estuda o comportamento humano, tanto o comportamento manifesto como as atividades concomitantes como o sentir, perceber, pensar. Seja na descrição ou mensuração deste comportamento a Psicologia se vincula a outras ciências como as ciências sociais e as ciências biológicas.

## A Atuação do Psicólogo no Brasil

Os conhecimentos sobre a psicologia foram adotados no Brasil por meio da “importação” com atraso do que ocorria em outros países. A regulamentação da profissão de psicólogo ocorreu no país pela [Lei n. 4.119/62](#), regulamentada pelo [Decreto n. 53.464/64](#), que especifica funções características da atuação. Essa legislação, segundo Carvalho *et al.* (1988), definiu duas grandes funções para o profissional a de ensino de psicologia e a de intervenção como profissional em três grandes áreas:

- a clínica;
- a escolar; e
- a industrial.

Consta no *Catálogo Brasileiro de Ocupações (CBO)* do Ministério do Trabalho e Emprego que o psicólogo estuda o comportamento e a estrutura psíquica das pessoas. As suas atividades pressupõem situações que ocorrem, prioritariamente, em contextos clínicos,

Leia a Lei na íntegra em:  
< [http://portalsaude.vilabol.uol.com.br/4119\\_1962.htm](http://portalsaude.vilabol.uol.com.br/4119_1962.htm)>. Acesso em: 14 fev. 2012.

Leia este Decreto na íntegra em: <<http://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/731605-recurso-extraordinario-re-93890-df-stf>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

organizacionais e educacionais, isso define o fazer com base no local e não necessariamente nos fenômenos. Portanto, cabe ao psicólogo elaborar e aplicar métodos e técnicas de pesquisa das características psicológicas dos indivíduos; organizar e aplicar métodos e técnicas de recrutamento, seleção e orientação profissional, proceder à aferição desses processos, para controle de sua validade; realizar estudos e aplicações práticas no campo da educação (creches e escolas); realizar trabalhos em clínicas psicológicas, hospitalares, ambulatoriais, postos de saúde, núcleos e centros de atenção psicossocial; realizar trabalhos nos casos de famílias, crianças e adolescentes, sistemas penitenciários, associações esportivas, comunidades e núcleos rurais (BRASIL, 2010).

Prepare-se, pois os fatores determinantes que constituem a atual psicologia das organizações e do trabalho serão caracterizados a seguir.

### *Saiba mais...*

Se você deseja saber mais sobre as atribuições profissionais do psicólogo no Brasil, acesse <[www.cfp.org.br](http://www.cfp.org.br)>. Nesse site, você encontrará a descrição do fazer do psicólogo em geral, do psicólogo do trabalho, do clínico, do educacional e do social.

**Taylorismo** – sistema de produção industrial baseado na organização racional do trabalho e na remuneração das pessoas em função da produção alcançada, com o qual se procura estimular as pessoas para obter o máximo de tempo e de custo.  
Fonte: Lacombe (2009).

## **A Psicologia Organizacional: desenvolvimento e atuação profissional no Brasil**

Agora que você já conhece as principais etapas que constituíram o desenvolvimento da psicologia como ciência e as atividades do psicólogo, vamos estudar o desenvolvimento da psicologia organizacional no Brasil e as atividades inerentes ao psicólogo que atua nas organizações de trabalho.

A área da psicologia, que trata dos processos de trabalho ou dos processos organizacionais, se desenvolveu no início do século passado, articulada aos pressupostos do Taylorismo, e ficou centrada

no estudo da produtividade *versus* o esforço despendido (SAMPAIO, 1998), isso caracterizou uma psicologia industrial. Os principais pilares eram originários da psicologia, das diferenças individuais, do funcionalismo e do Behaviorismo.

O surgimento da psicologia organizacional no Brasil está estritamente ligado à expansão do processo de industrialização no fim do século XIX e início do século XX, com o objetivo de avaliar e selecionar empregados para as indústrias e militares para o exército (ZANELLI; BASTOS, 2004).

O conhecimento produzido e a atuação na psicologia industrial consistiam, *a priori*, em recrutar, selecionar e colocar o profissional “no lugar certo”. Ao mesmo tempo, ocorreu um amplo desenvolvimento dos testes psicológicos que serviam como instrumentos técnicos para dar maior sustentação científica ao trabalho, com a avaliação da inteligência, de aptidões e de diversas formas de raciocínio. A orientação vocacional e o estudo das condições de trabalho também são práticas da psicologia industrial dos anos de 1920.

Os estudos iniciados em 1924 deram origem a uma reação ao Taylorismo, com a [Escola de Relações Humanas](#), ao considerar a existência de fatores humanos que influenciavam a produção. Nesse período, ampliou-se a preocupação com a motivação, a comunicação e com o comportamento dos grupos. O interesse por esses fenômenos foi identificado como uma tentativa de reduzir os efeitos da organização mecanicista, por meio da melhoria do relacionamento entre os trabalhadores (SAMPAIO, 1998).

Tal qual a Teoria de Relações Humanas estudada em Teoria Geral da Administração (TGA).

Durante a Segunda Guerra Mundial, as atividades dos psicólogos foram ampliadas por causa da avaliação psicológica para escolher combatentes. As medidas de avaliação psicológica e os procedimentos para colocação, treinamento e classificação de pessoal, avaliação de desempenho e liderança se constituíram no foco das intervenções. Nessa época, também foram desenvolvidos os trabalhos em [ergonomia](#) para projetar equipamentos de acordo com as capacidades e com as limitações dos trabalhadores. Sampaio (1998) identificou que os profissionais em psicologia industrial estavam mais inte-

**Ergonomia** – conjunto de estudos que visam à organização metódica do trabalho em função do fim proposto e das relações entre o homem e a máquina. Fonte: Ferreira (2010).

ressados nos postos de trabalho e muito pouco na análise da estrutura e dos processos organizacionais. As lacunas identificadas nas intervenções da época contribuíram para a elaboração de uma primeira distinção entre a psicologia industrial e a psicologia organizacional: em uma, o interesse principal era com questões humanas relacionadas à indústria e, na outra, era com a ampliação do mercado de trabalho.

Historicamente, então, a psicologia organizacional se constituiu como uma ampliação do objeto de estudo da psicologia industrial. Segundo Sampaio (1998), o caráter instrumental da psicologia organizacional contribuiu para a supervalorização das teorias comportamentais (behaviorismo) na psicologia, que maximizavam a influência do ambiente no comportamento humano e minimizavam as influências intrapsíquicas. Estas últimas eram abordadas como relativas à satisfação – tema inserido por meio dos estudos referentes à motivação, especialmente a partir de 1950.

**Prescritiva** – de prescrever, indicar com precisão; determinar, fixar, preceituar. Fonte Ferreira (2010).

**Descritiva** – de descrever, expor, contar minuciosamente. Fonte: Ferreira (2010).

Muito bem, como está o seu entendimento sobre o assunto abordado até o momento? Se você tem alguma dúvida, converse com seus colegas de curso ou com o seu tutor, ele está ansioso para ajudá-lo no que for preciso. É muito importante que você compreenda o assunto para poder continuar seus estudos.

No início da década de 1970, os estudos da Administração haviam se ampliado para considerar os efeitos do ambiente e da tecnologia no contexto da organização de trabalho. As abordagens administrativas, muitas vezes criticadas como excessivamente funcionalistas e prescritivas, tornaram-se mais descritivas, explicativas e críticas. Também se desenvolveram concomitantes à psicologia do trabalho (SAMPAIO, 1998), com interesse em compreender o homem que trabalha e que incluía questões como as ações de grupos nas organizações, as relações de poder, de conflito e seus reguladores e, posteriormente, emprego e desemprego.

Até a metade do século XX, as atividades do psicólogo organizacional brasileiro são de recrutamento, seleção, treinamento, análise ocupacional e avaliação de desempenho. Na década de 1980 ainda predominavam as atividades clássicas na atuação dos profissionais, embora existissem outras atividades que ampliavam o escopo

em decorrência das transformações no contexto do trabalho com novas demandas profissionais em planejamento e execução de projetos, diagnósticos situacionais, assessoria e consultoria (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Na década de 1990, as críticas ao modelo clássico de atuação, excessivamente tecnicista, e as transformações sociais decorrentes da abertura do mercado e do aumento da competitividade implicaram novas formas de organização do trabalho e demandas de competências do psicólogo, gerando tendências inovadoras na atuação da psicologia organizacional (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Observe que a configuração do campo de atuação pôde ser representada em diversos subcampos: administração de pessoal (atividades profissionais como análise do trabalho, recrutamento e seleção, planejamento de cargos, movimentação e desligamento, remuneração e benefícios, controle e planejamento de RH); qualificação e desenvolvimento (treinamento, avaliação de desempenho, estágios e formação de mão de obra, desenvolvimento de carreiras e sucessão, desenvolvimento gerencial de equipes); comportamento organizacional (desempenho produtivo, grupos e liderança, motivação/satisfação/comprometimento, conflito e poder, cultura organizacional); condições e higiene do trabalho (segurança e acidentes, ergonomia, saúde e manejo do estresse, programa de bem-estar, assistência psicossocial); relações de trabalho (programa de integração e socialização, regulação de conflitos, padrões de gestão, organização do trabalho) e mudança organizacional (diagnóstico organizacional, qualidade de vida no trabalho e programas de qualidade total). Cada atividade mencionada permite intervenções em nível técnico, estratégico ou político (BASTOS, 1992 *apud* ZANELLI; BASTOS, 2004).

Com o propósito de representar uma visão geral da área de conhecimento e do campo de atuação da **psicologia organizacional** e do Trabalho, Zanelli e Bastos (2004) elaboraram a seguinte síntese, representada pela Figura 2:

A atuação do psicólogo organizacional se aproximada do administrador de modo especial nas atividades de gestão de pessoas e no comportamento organizacional.



Figura 2: Interfaces pertinentes ao campo da psicologia organizacional e do trabalho

Fonte: Zanelli e Bastos (2004, p. 483)

Enquanto a psicologia do trabalho está mais voltada para questões do mercado, do emprego, da organização do trabalho, da ergonomia e da saúde no trabalho; as atividades do psicólogo relativas à gestão e ao comportamento estão mais direcionadas às atividades do administrador. O psicólogo contribui com conhecimento, métodos e com técnicas sobre como gerir as pessoas e os processos organizacionais. A psicologia organizacional constitui o que usualmente definimos como comportamento humano nas organizações ou comportamento organizacional e cujos principais fenômenos estudados serão abordados, na Unidade 2 deste livro.

Cabe destacar ainda que:

A tarefa central ou a missão da Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser resumida em explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação. Tem a finalidade de construir estratégias e procedimentos que pos-

sam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e bem-estar das pessoas. (ZANELLI; BASTOS, 2004, p. 490).

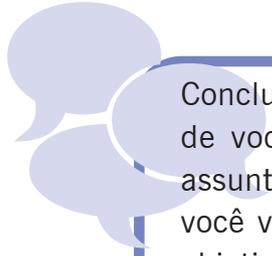
### *Saiba mais...*

Sobre as principais atividades exercidas pelo Psicólogo leia a obra de Zanelli e Bastos *Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho* (2004) ou faça *download* dos arquivos do *Catálogo Brasileiro de Ocupações* (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

## *Resumindo*



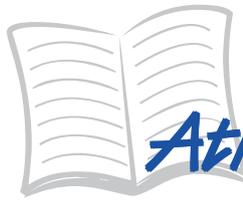
Nesta Unidade vimos que o desenvolvimento da psicologia organizacional esteve articulado com o desenvolvimento das escolas administrativas, isso demonstra a articulação das duas disciplinas com o conhecimento das diversas épocas, até mesmo, a atual. Nesta Unidade pudemos ver, por meio das atividades do psicólogo organizacional, que as interfaces com as atribuições do administrador são muitas e que elas permitem a atuação em uma perspectiva interdisciplinar, na qual o psicólogo contribui com o seu conhecimento sobre os principais fenômenos psicológicos que ocorrem nas organizações, a partir do seu objeto de estudo mais geral, que são os comportamentos e os processos mentais.



Concluimos a primeira Unidade, este é o momento de você testar todo o seu aprendizado sobre os assuntos abordados aqui. É muito importante que você verifique se entendeu os temas propostos no objetivo. Caso tenha dúvidas ainda, releia o texto novamente até ter pleno entendimento.

Se precisar de auxílio, entre em contato com o seu tutor, ele está pronto para ajudá-lo no que for necessário.

Bons estudos!



## *Atividades de aprendizagem*

1. Quais as principais atividades de um psicólogo que atua nas organizações?
2. Quais as principais interfaces entre o trabalho de um administrador e de um psicólogo que atuam nas organizações?
3. Quais as principais aplicações das escolas psicológicas para a atuação do administrador?
4. Qual é o objeto de estudo da psicologia organizacional e do Trabalho?
5. Quais as principais aprendizagens adquiridas por você nesta Unidade de estudo?

# 2

## UNIDADE

# Comportamento Humano nas Organizações



Após finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de entender os fenômenos psicológicos importantes que são encontrados nas vivências prolongadas nas organizações; de identificar comportamentos humanos; e de compreender construtos e processos mentais.



## O Conceito de Comportamento Humano nas Organizações

Olá estudante,

Saiba que uma parte importante da interface entre a psicologia e a administração refere-se ao comportamento humano nas organizações, e os fenômenos de interesse de ambas serão tratados a seguir. Nesta Unidade, não será possível esgotar todos eles, pois precisaríamos de muitos livros. Então, os eleitos foram: as percepções, as atitudes e as diferenças individuais; o conflito e a frustração; a motivação e a aprendizagem; a liderança, os grupos e sua dinâmica, o poder e a autoridade.

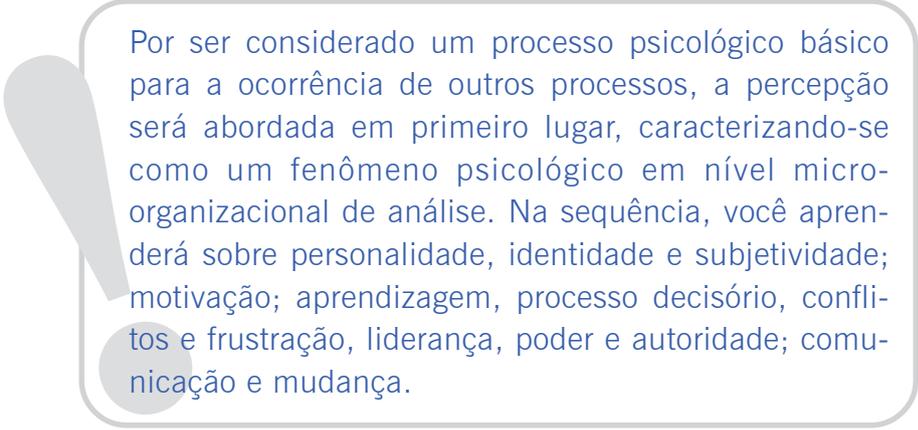
Agora, você poderá apropriar-se desses conhecimentos para aplicá-los no seu trabalho como administrador. Vamos ao trabalho!

**A** constatação de que onde existem organizações há a necessidade de compreender os comportamentos que ocorrem nela demonstra a importância dos estudos da psicologia para a administração. Afinal, administrar pressupõe trabalhar com pessoas, com seus comportamentos e com os processos mentais.

Desse modo, o comportamento organizacional pode ser definido como “[...] o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 5). Esse estudo caracteriza-se como um campo cujo objetivo é “[...] prever, explicar, compreender e modificar o comportamento no contexto das empresas” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 6).

O foco reside em compreender, prever e, se for o caso, modificar, tanto os comportamentos observáveis, quanto os processos mentais articulados aos comportamentos e vice-versa. O nível de análise dos estudos e das intervenções pode ser de três ordens: o primeiro, do comportamento micro-organizacional, relativo ao indivíduo em sua singularidade e inclui as aprendizagens individuais, a motivação e as

percepções, por exemplo. O nível mesorganizacional amplia a análise e as intervenções para as pessoas trabalhando em grupo e em equipes, enquanto no comportamento macro-organizacional o interesse está na compreensão de fenômenos psicológicos em toda a organização (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). Incluem, por exemplo, aspectos como a aprendizagem organizacional, o poder e os conflitos interorganizacionais. Entre os fenômenos de interesse da psicologia organizacional apresentados na Figura 2, estão os relativos aos diferentes níveis de análise citados e que remetem à atuação dos psicólogos nas organizações.



Por ser considerado um processo psicológico básico para a ocorrência de outros processos, a percepção será abordada em primeiro lugar, caracterizando-se como um fenômeno psicológico em nível micro-organizacional de análise. Na sequência, você aprenderá sobre personalidade, identidade e subjetividade; motivação; aprendizagem, processo decisório, conflitos e frustração, liderança, poder e autoridade; comunicação e mudança.

## As Percepções, as Atitudes e as Diferenças Individuais

Quando pensamos sobre os processos fundamentais para que uma pessoa se aproprie das informações sobre o mundo que a rodeia, surgem questões do seguinte tipo: será que os nossos órgãos dos sentidos registram todas as informações que recebemos do meio? O que influencia a nossa percepção?

Essas questões significam a relevância de se compreender os elementos que compõem o processo perceptivo. É o que procuraremos mostrar a seguir.

## O Processo Perceptivo

Os estudos sobre a percepção se originaram na fisiologia e foram expandidos por meio da Gestalt e de suas bases psicofisiológicas.

Os dados que selecionamos como parte do processo perceptivo, ao invés de nos oferecerem uma imagem especular do mundo exterior, são absorvidos em nossas mentes em formas altamente abstratas, que são chamadas de estruturas ou gestalts. (BOWDITCH; BUONO, 2006, p. 63).

A percepção é considerada o processo psicológico mais básico, a partir do qual se desenvolveram os demais. As informações do ambiente chegam por meio dos nossos órgãos dos sentidos e caracterizam as sensações que são base da percepção. As sensações não são registradas na memória na forma de uma fotografia, pois elas são interpretadas por meio do processo perceptivo. Conforme Karsaklian (2000), a percepção é um processo dinâmico por parte de quem consegue atribuir significado àquilo que vem de forma bruta do meio ambiente. Trata-se de um processo complexo, no qual estão em interação o meio ambiente e a pessoa que o percebe, com as suas experiências, fisiologias e capacidades cognitivas. A representação do processo pode ser articulada da seguinte maneira:

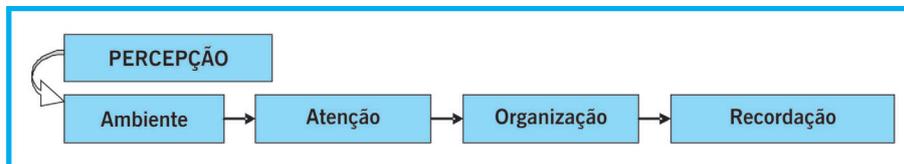


Figura 3: O processo perceptivo  
Fonte: Adaptada de Davidoff (2001)

No processo de percepção, após a informação recebida do ambiente pelos sentidos, ocorre uma abertura seletiva a uma pequena porção de fenômenos sensoriais relativos à atenção. Então, uma das constatações é a de que a percepção e a atenção são processos psicológicos articulados, pois perceber requer seletividade e, por isso, acontece a concentração em poucos detalhes e, com base neles, completamos o todo da informação.

Os aspectos que mais atraem à atenção, conforme estudos da psicologia da Gestalt, contribuem para entender os processos

**Fisiologia** – Parte da biologia que investiga as funções orgânicas, processos ou atividades vitais, como o crescimento, a nutrição, a respiração, etc. Fonte: Ferreira (2010).

perceptivos e podem influenciar nas relações interpessoais e nos comportamentos humanos nas organizações. Esses aspectos são:

- o ambiente externo;
- as informações mais significativas;
- o grande tamanho e os contornos principais dos objetos;
- os dados informativos novos, inesperados, contrastantes, intensos e mutantes; e
- as necessidades, interesses e valores.

Tendemos a agrupar ou a criar generalizações em relação a objetos ou pessoas conforme a proximidade, a semelhança, a repetição e o movimento. Em contrapartida somos menos atentos a experiências repetitivas ou conhecidas (DAVIDOFF, 2001).

A relação entre figura e fundo também é importante no processo de organizar a percepção, pois ela representa uma tendência a organizar os dados para reduzir diferenças e preservar a sua integridade, como mostra a Figura 4. O conjunto configura um triângulo completo, pois tendemos a ver o todo da figura principal completa e não os traços separados e incompletos.

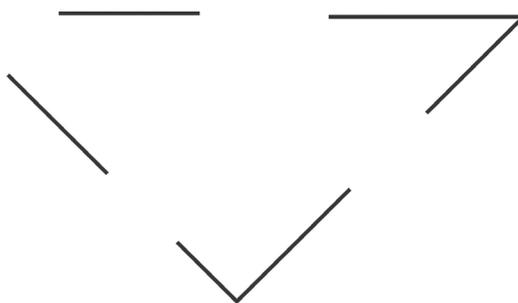


Figura 4: Tendência ao fechamento

Fonte: Bock, Furtado e Teixeira (1999, p. 64)

E na Figura 5? Você consegue ver uma taça ou dois perfis de rosto? Ou ambos? Em alguns casos, como no exemplo, é possível entender melhor que pode ocorrer mais de uma relação figura-fundo. Tanto a taça quanto os perfis podem se constituir na figura central conforme olhamos para ela, ao passo que a outra se torna fundo.

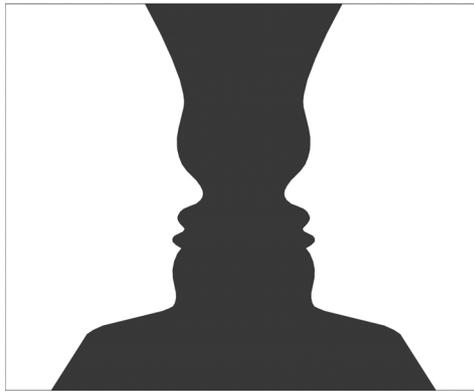


Figura 5: Relação entre figura e fundo – taça e perfis  
 Fonte: Bock, Furtado e Teixeira (1999, p. 62)

Pense um pouco no que essas figuras representam em situações de trabalho. O que ocorre muitas vezes quando temos duas atividades muito importantes, como se fossem figura e fundo se alternando rapidamente? Ou quando ficamos excessivamente presos a um detalhe da figura ou do fundo? A tendência é que ocorram problemas relacionados à **distorção perceptiva** e à atenção.

O que é objeto de atenção passa pelo processo de organização que, resumidamente, pode ser entendido como a condensação de partes da informação de forma mais ou menos sistemática, que, por sua vez, formam esquemas. Os esquemas são estruturas cognitivas que agrupam unidades de informação perceptiva de modo organizado, como no exemplo de ações (ritual) para levar um cliente para almoçar, essas ações geralmente implicam em sequências de comportamentos encaixados em conformidade com determinadas atividades pré-elaboradas.

Não se preocupe, veremos os problemas relacionados à **distorção perceptiva** mais adiante.

A etapa final do processo perceptivo consiste na recordação, isso significa que as informações organizadas são armazenadas na memória e podem ser acessadas, dependendo do tipo de armazenamento que ocorreu (curto ou longo prazo, por exemplo).

Embora a percepção seja um processo que dependa das sensações individuais, ela é um processo social, pois percebemos o ambiente e as pessoas; interagimos com essas pessoas e mudamos as nossas percepções com base nas que os outros têm de nós. Trata-se, então, de um processo ativo que, devido à sua subjetividade, pode

levar a distorções perceptivas, ou seja, perceber as pessoas de modo diferente daquilo que elas são ou do modo como nos são objetivamente apresentadas. Observe alguns exemplos disso:

- estereotipagem; e
- expectativa.

### *Saiba mais...*

Para saber mais sobre os processos psicológicos como: percepção, memória, atenção, motivação e aprendizagem, consulte a obra de Davidoff *Introdução à Psicologia* (2001). No entanto se não conseguir consultar essa obra, não se preocupe, pois alguns dos processos serão tratados em itens posteriores devido à sua importância nas organizações de trabalho.

**Estereotipagem** – é o processo de usar uma impressão padronizada de um grupo de pessoas para influenciar a nossa percepção sobre um indivíduo em particular. Fonte: Bowditch e Buono (2006).

**Expectativa** – muitas vezes, “vemos” o que esperamos ver, e não o que realmente está acontecendo. Fonte: Bowditch e Buono (2006).

**Biopsicossocial** – Relativo a fatores biológicos, psicológicos e sociais é o mesmo que psicobiossocial. Fonte: Priberan (2012).

## As Diferenças Individuais e as Atitudes

Como somos seres biopsicossociais, temos características biológicas e nos constituímos psicologicamente com base nessas características e nas do meio social em que vivemos. Por meio das nossas percepções, interpretamos o mundo nos constituindo como pessoas únicas e singulares, o que demarca as diferenças individuais. Tais diferenças são as nossas características pessoais, ou seja, o que é próprio de cada um.

Quando se trata de pessoas nas organizações, muitas vezes, o foco é no comportamento, por isso as atitudes podem ficar em segundo plano; ou o comportamento e as atitudes podem ser tratados como equivalentes. Atitude é diferente de comportamento, pois enquanto este é relativo à ação expressa, aquela é uma predisposição, uma preparação da pessoa para atuar de determinada maneira diante de outros ou de situações (MARTIN-BARÓ, 1983). A atitude é uma predisposição a reagir a um estímulo e pode ser positiva ou negativa (BOWDITCH; BUONO, 2006); favorável ou desfavorável (ROBBINS, 2002). As atitudes de uma pessoa são indicativos importantes sobre os seus comportamentos, mas o fato de indicar uma intenção não significa que ela será consumada: vai depender das circunstâncias (BOWDITCH; BUONO, 2006).



Por exemplo, podemos não gostar do nosso trabalho, mas comparecemos todos os dias para realizá-lo. A razão disso? Talvez a exigência de satisfazer necessidades de sobrevivência.

## A Personalidade, Identidade e Subjetividade

A seguir, você poderá acompanhar algumas informações sobre: personalidade, identidade e subjetividade.

### A Personalidade

Os estudos sobre a personalidade estão entre aqueles tradicionais em psicologia e que passaram por grandes alterações nos últimos anos. As perspectivas iniciais, que procuravam identificar uma uniformidade no agir das pessoas, foram evoluindo para concepções de identidade e, mais recentemente, de subjetividade.

O termo personalidade significa *persona* ou máscara; traduzido para a psicologia é a expressão do que a pessoa realmente é (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). Por isso, não é correto afirmar, embora seja relativamente comum no dia a dia dizer, que “João tem personalidade” e “José é uma pessoa que não tem personalidade”.

O desenvolvimento da personalidade decorre da inter-relação do indivíduo com o ambiente externo e o interno, é anterior ao próprio nascimento e ocorre durante toda a vida. O estudo da personalidade está associado à psicologia diferencial, ou seja, às diferenças individuais. Existem muitas perspectivas sobre personalidade e que estão de acordo com diferentes escolas psicológicas: as que enfatizam as situações, a personalidade e os comportamentos são entendidos como decorrentes da interação entre o indivíduo e a situação.

Observe que predomina na literatura a ideia de que personalidade significa as características razoavelmente estáveis das pessoas que apresentam coerência no decurso do tempo. Ao procurar explicar o que uma pessoa é por meio de teorias da personalidade, estamos interessados em descrever, explicar e prever comportamentos (DORSCH, HACKER; STAPF, 2001).

Nas concepções de personalidade baseadas em papéis, segundo Dorsch, Hacker e Stapf (2001, p. 666)

[...] um indivíduo crescer ao longo do processo de socialização em diferentes posições e papéis característicos de sua individualidade proporciona a possibilidade de descrever a personalidade como “ponto de intersecção” de todas as posições ocupadas numa estrutura social ou como sistema de papéis internalizados.

Conforme o papel nos grupos e/ou na sociedade, o indivíduo poderá apresentar características que direcionam o seu comportamento como, por exemplo, os papéis de pai, chefe e subordinado. Já na perspectiva fatorial, o foco está na definição empírica da personalidade por meio de vários fatores ou traços essenciais.

Existem algumas dimensões da personalidade identificadas como consistentes para caracterizá-la. Tais dimensões são apresentadas no Quadro 1, observe:

1. Extroversão: sociável, gregário (vive em bando), decidido, falante e expressivo.
2. Ajustamento emocional: emocionalmente estável, não deprimido, tranquilo e satisfeito.
3. Afabilidade (simpatia): cordial, confiante, de boa índole, tolerante, colaborador e complacente.
4. Senso de responsabilidade: digno de confiança, organizado, perseverante, íntegro, empreendedor.
5. Interesse: curioso, imaginativo, criativo, sensível, aberto, brincalhão.

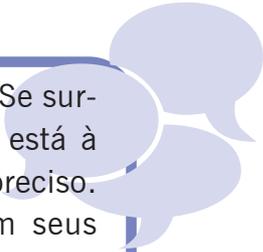
Quadro 1: As cinco dimensões da personalidade

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 41)

Como há, na literatura, a descrição de diversos traços de personalidade, as cinco dimensões permitem estabelecer um esquema de classificação que contribui para sintetizar a estrutura de traços que dão subsídios para que as organizações, como a **Westinghouse**, se utilizem de mensuração da personalidade por meio de testes para avaliar e promover os empregados. Os testes de personalidade são instrumentos de mensuração que permitem conhecer as características individuais decorrentes da personalidade e, por isso, são utilizados especialmente para a seleção de cargos em que determinadas tendências, como instabilidade emocional, não podem ser toleradas.

As teorias sobre personalidade tiveram o seu apogeu em meados do século XX até que passaram a ser criticadas como perspectivas estáticas para explicar as similaridades e as diferenças entre os indivíduos. Foram sistematizados, a partir de então, conhecimentos sobre a identidade (ANZIEU, 1980).

Westinghouse Electric Corporation é uma organização fundada por George Westinghouse em 1886 como Westinghouse Electric & Manufacturing Company. Saiba mais sobre esta organização em: <http://www.dee.ufrj.br/Museu/westinghouse.html>. Acesso em: 16 fev. 2012.



Como está sua leitura sobre personalidade? Se surgirem dúvidas, lembre-se de que seu tutor está à sua disposição para auxiliá-lo no que for preciso. Sugerimos, ainda, que você converse com seus colegas de curso. Socializar as dúvidas pode ser bastante produtivo.

## A Construção da Identidade e da Subjetividade

A identidade é o que permite dizer aos outros, por exemplo, quem nós somos, o que pensamos e o que fazemos. Ela não é resultante de características e de traços dados *a priori*, mas decorre da relação dinâmica do homem no mundo a partir de determinadas condições culturais, materiais e históricas. As perspectivas, relacional e de construção social, são básicas para a compreensão da identidade, pois, conforme Coutinho, Krawulski e Soares (2007), pensar a identidade nos remete à diferença, a encontrar limites e a distinguir o que é interno e o que é externo.

A identidade, segundo Hall (2004), pode ser compreendida com base nestas três concepções:

- Iluminista;
- Sociológica; e
- Pós-moderna.

No iluminismo, a identidade vai ao encontro de concepções de personalidade com ênfase na individualidade, pois ela tem como pressuposto a unificação do sujeito, associada à ideia de continuidade e de permanência do indivíduo em suas capacidades. Na perspectiva sociológica existe forte influência dos estudos da cultura e do interacionismo simbólico, de modo que o sujeito se constrói na relação com os outros significativos que fazem a mediação da cultura na qual estão inseridos. Conforme os postulados dessa perspectiva, o que ocorre é o seguinte:

[...] uma concepção “interativa” da identidade e do eu. De acordo com essa visão, que se tornou a concepção sociológica clássica da questão, a identidade é formada na “interação” entre o eu e a sociedade. O sujeito ainda tem um núcleo ou

essência anterior que é o “eu real”, mas este é formado e modificado num diálogo contínuo com os mundos culturais “exteriores” e as identidades que esses mundos oferecem. (HALL, S. 2004, p. 11).

Para os interacionistas simbólicos, a identidade é construída com base nas vivências cotidianas, na participação nos grupos primários (família) e se complexifica com a participação em grupos secundários (como na escola) que ampliam o escopo das relações (BERGER; LUCKMAN, 2002). As posições dicotômicas entre interior e exterior, público e privado do sujeito são articuladas por meio da identidade que rompe com as dicotomias e permite certa unificação do sujeito e da cultura.

Dicotomia – de dicotomia método de classificação em que cada uma das divisões e subdivisões não contém mais de dois termos. Fonte: Ferreira (2010).

A terceira concepção é denominada de pós-moderna e está associada às mudanças sociais, econômicas, geográficas, políticas que alteraram também o sujeito até então com certo grau de unificação. As alterações estruturais e institucionais tiveram decorrências para a identidade pessoal e cultural, de modo que a dinâmica atual remete ao provisório (HALL, S. 2004). A utilização de computadores e celulares permite interações breves e virtuais, já que esses equipamentos substituem um contato mais pessoal e afetivo, por isso, algumas pessoas preferem utilizá-los de forma a evitar contatos face a face, permitindo que escapem “[...] de interações complexas, confusas, imprevisíveis, difíceis de interromper e de abandonar com as ‘pessoas reais’ que estão fisicamente a nossa volta”. (BAUMAN, 2005, p. 101).

Identidade e subjetividade são conceitos que se encontram inter-relacionados. A subjetividade pode ser compreendida como a nomenclatura pós-moderna da identidade, pois é pela subjetividade que a identidade se manifesta (COUTINHO; KRAWULSKI; SOARES, 2007). A subjetividade implica em

[...] processo e as formas de organização que caracterizam os processos de significação e sentido do sujeito e dos diferentes cenários sociais em que este se desenvolve. (GONZALEZ; REY, 2001, p. 12).

A subjetividade não é entendida como uma organização intrapsíquica, ou seja, como uma construção interna ao ser humano, mas sim como uma construção social.

## A Motivação das Pessoas na Organização

A partir de agora vamos discutir sobre o que de fato significa motivação humana, em especial, em contextos de trabalho. Sugerimos, então, que você reflita por alguns instantes sobre as seguintes questões:

- O que é motivação?
- Nós somos motivados para tudo ou para nada?
- A motivação humana é algo que flui de dentro do ser humano para o seu ambiente externo ou o fluxo é inverso?
- As pessoas podem ser motivadas ou ninguém motiva ninguém?
- As pessoas trabalham orientadas por motivos diversos ou motivos comuns?
- O que de fato motiva as pessoas?

Orientados por essas e outras questões que poderão surgir ao longo de nossas reflexões sobre o assunto, procuraremos compreender o complexo fenômeno da motivação humana nas organizações de trabalho.

### As Diferentes Perspectivas Conferidas ao Conceito de Motivação

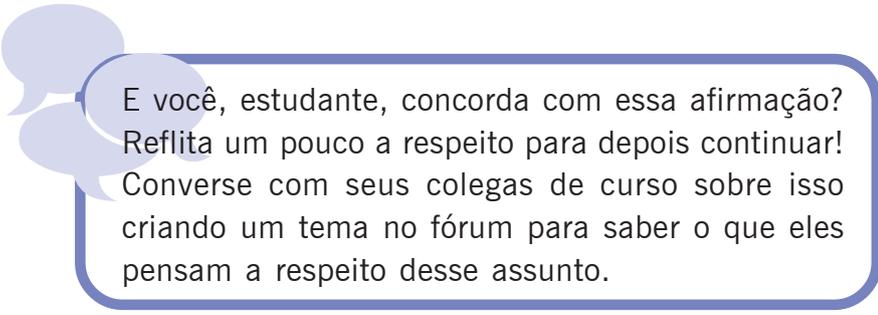
A palavra motivação e o seu oposto podem ser encontrados com relativa frequência no vocabulário cotidiano das pessoas, seja no trabalho ou na vida pessoal. Tal constatação pode ser ilustrada por meio destes exemplos:

- “Precisamos motivar a equipe”.
- “João necessita de motivação”.
- “Henrique está desmotivado”.

De acordo com o entendimento de Steers, Bigley e Porter (1996), motivação representa uma somatória de forças que influencia as pessoas a se dedicarem a um determinado tipo de atividade. É o que também enfatizam Huffman, Vernoy e Vernoy (2003) quando se refe-

rem ao fenômeno como uma condição dos fatores internos do ser humano, como estes: necessidades, desejos e interesses, que estimulam, mantêm e orientam o comportamento para determinado objetivo.

Vamos refletir um pouco sobre essas duas definições. Na primeira, com um foco de aplicação em situações de trabalho, o fenômeno da motivação resulta da combinação de fatores internos, como necessidades e expectativas; e externos, como políticas de desenvolvimento e retenção de pessoas existentes nas organizações. Já no segundo conceito, o foco reside exclusivamente em fatores de natureza interna do ser humano, como desejos e interesses. Essa concepção vem ao encontro do entendimento de Bergamini (2003) de que **ninguém motiva ninguém**.



E você, estudante, concorda com essa afirmação? Reflita um pouco a respeito para depois continuar! Converse com seus colegas de curso sobre isso criando um tema no fórum para saber o que eles pensam a respeito desse assunto.

Desse modo, a nossa compreensão sobre o que é motivação em situações de trabalho é a de que a maioria das pessoas é motivada a buscar aquilo que entende necessitar. Considerando isso, cabe aos gestores construir e modificar constantemente o ambiente físico e psicossocial de trabalho, de modo que as pessoas possam satisfazer suas necessidades enquanto procuram alcançar os propósitos da organização (HEIL; BENNIS; STEPHENS, 2003).

## O Processo Motivacional

Para que possamos compreender a motivação no trabalho, é importante entender o que significam necessidades, comportamentos, objetivos e as relações existentes entre cada um desses itens. Sugerimos que você observe e reflita a respeito do que representa a Figura 6. O que ela sugere? Qual o significado de cada um dos seus componentes? Quais relações estão estabelecidas?



Figura 6: O processo motivacional  
Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

O que pretendemos demonstrar pela representação da Figura 6 são as motivações humanas, compreendidas como um processo, ou como um sistema, combinado por três componentes fundamentais que se encontram inter-relacionados. As necessidades são o que as pessoas desejam ou necessitam, são os porquês dos comportamentos. Já os comportamentos se referem a tudo que um ser humano pensa, sente e faz. Por fim, os objetivos, que se encontram fora das pessoas e que significam os propósitos estabelecidos para que, por meio dos seus alcances, as necessidades humanas possam ser atendidas. As necessidades despertam comportamentos, endereçados aos objetivos, que, se atingidos, têm como consequência a satisfação das necessidades.

Nas organizações de trabalho, o que as relações estabelecidas entre os elementos do processo motivacional sugerem para gestores e demais trabalhadores? Reflita um pouco a respeito antes de prosseguir na leitura!

Um dos aprendizados decorrente da compreensão e da aplicação do processo motivacional nas organizações de trabalho é o de que os gestores que motivam com sucesso são aqueles competentes para construir um ambiente físico e psicossocial de trabalho compatível com as necessidades relevantes dos seus funcionários (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

## Teorias que Versam sobre a Motivação no Trabalho

Vamos apresentar as teorias mais difundidas na literatura referentes à motivação no trabalho, começando pela teoria que representa a **motivação por necessidade** (Hierarquia das Necessidades

Humanas), depois a teoria que ilustra o que pode ser compreendido como **motivação por processo** (Teoria da Equidade) e, finalmente, a teoria que ilustra a **motivação por meio do aprendizado** (Aprendizado como Processo Cognitivo).

Leia mais sobre Hierarquia das Necessidades Humanas em: <<http://www.umtoque.com/administracao/hierarquia-das-necessidades-humanas/>>. Acesso em: 16 fev. 2012; e sobre a Teoria da Equidade em: <<http://www.knoow.net/cienciakonempr/gestao/teoriadaequidade.htm#vermais>>. Acesso em: 16 fev. 2010.

### Motivação Gerada por Meio de Necessidades

A ideia central e norteadora sobre as **Teorias de Motivação por Necessidade** é a de que a existência de necessidades constitui motivo para a geração de comportamentos que visem sua satisfação. Uma das teorias mais representativas desse tipo de compreensão a respeito da motivação humana é a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas elaborada pelo psicólogo Abraham Maslow na década de 1940 (MASLOW, 1943).

Na Figura 7 apresentamos a hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow, observe:



Figura 7: Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow  
 Fonte: Adaptada de Bowditch e Buono (2006)

Na disciplina de TGA, você viu a Teoria Comportamental.

De acordo com essa concepção, tais necessidades estariam dispostas conforme uma hierarquia de importância. Na base da hierarquia estão ordenados três conjuntos de necessidades denominados de necessidades básicas que precisam ser satisfeitas para que as pessoas experimentem bem-estar. No ápice da hierarquia estão dois conjuntos de necessidades designados como necessidades de crescimento e vinculados ao desenvolvimento pessoal (VECCHIO, 2008).

E, então, qual a sua opinião a respeito dessa teoria? As necessidades humanas estariam de fato dispostas numa hierarquia? Reflita sobre o assunto, pois depois vamos ver o que podemos compreender como motivação por meio de processos.

## A Motivação Gerada por Meio de Processos

Nessa perspectiva, o foco reside em identificar as razões pelas quais as pessoas escolhem determinados comportamentos ao contrário de outros para satisfazer suas necessidades e de que modo elas avaliam sua satisfação após o alcance desses objetivos (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Uma teoria bastante representativa desse tipo de concepção é denominada de **Teoria da Equidade**. Essa teoria fundamenta-se no pressuposto de que as pessoas desejam ser tratadas de modo justo nas organizações onde trabalham. Também nessa teoria está posta a concepção de **iniquidade**, referente a situações em que as pessoas, ao compararem com o tratamento conferido aos colegas, percebem que o tratamento que lhes é conferido é injusto (MOWDAY, 1987). O tipo de percepção de **justiça organizacional**, por sua vez, gera consequências na atitude de **comprometimento organizacional** com os gestores das organizações onde as pessoas trabalham (MUCHINSKY, 2004).

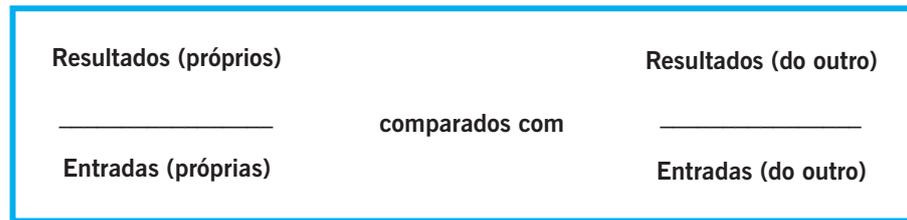
No Quadro 2, apresentado a seguir, é demonstrada a comparação de equidade com pares ou outras pessoas que integram a organização por meio da seguinte representação:

**Iniquidade** – aquilo que é iníquo, ato contrário à justiça, à equidade. Fonte: Ferreira (2010).

**Justiça organizacional** – conceito teórico referente ao tratamento justo conferido às pessoas nas organizações. Fonte: Muchinsky (2004).

Caso não se lembre, reveja o conceito dado anteriormente.

**Comprometimento organizacional** – o grau de fidelidade de um funcionário com o seu empregador. Fonte: Muchinsky (2004).



Quadro 2: Modelo de comparação de equidade  
Fonte: Adaptado de Griffin e Moorhead (2006)

Conforme está representado no Quadro 2, a Teoria da Equidade se encontra baseada no princípio da comparação social por meio de uma equação de “entradas (próprias e dos outros)/resultados (próprios e dos outros)”. As entradas são as contribuições das pessoas para a organização, como por exemplo:

- Competências;
- Habilidades;
- Disposição; e
- Comprometimento.

Os resultados compõem o que as pessoas recebem em contrapartida, por exemplo:

- Salário;
- Reconhecimento; e
- Desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao comparar, por meio de suas percepções, as suas relações entre entradas e resultados com a dos demais, a pessoa poderá experimentar sentimentos de equidade ou iniquidade. Tais sentimentos interferirão sobremaneira na disposição das pessoas para contribuir com a missão (razão de ser/motivo da existência) e visão (o que deseja se tornar) das organizações onde trabalham.

Para finalizar propomos a você, estudante, que reflita a respeito das seguintes questões:

- As pessoas, independentemente de suas contribuições para a missão e a visão das organizações onde trabalham, devem receber o mesmo tipo de contrapartida?
- Como você avalia as questões referentes à equidade e à iniquidade na organização onde trabalha ou em algum tipo de organização que você trabalhou ou conhece?

- Pense nas 150 empresas brasileiras consideradas pelos seus funcionários como ótimos lugares para trabalhar.
- O que você acha que deve prevalecer nessas organizações: políticas, programas ou práticas orientadas por equidade ou iniquidade?
- Você possui algum tipo de informação referente à equidade ou iniquidade em uma ou em algumas dessas empresas?

Pesquise sobre essas questões, busque as respostas, utilize outras fontes ou, ainda, socialize com seus colegas de curso suas descobertas...

### *Saiba mais...*

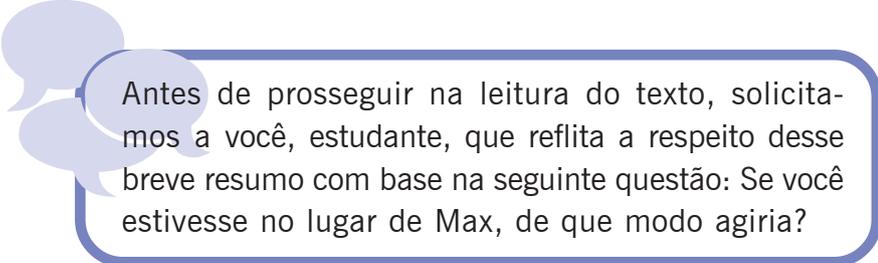
Se você deseja saber mais a respeito das práticas de gestão de pessoas em empresas brasileiras com consequências motivacionais positivas, pesquise no *Guia Você S/A – Exame: 150 melhores empresas para você trabalhar* (2008), disponível também em: <<http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/>>. Acesso em: 17 fev. 2012.

## A Construção da Motivação por Meio do Aprendizado

A construção da competência de **aprender a aprender** também se constitui num componente estratégico da motivação do trabalho nas organizações contemporâneas. Nessas organizações de trabalho existem mecanismos de recompensas que estimulam o aprendizado de comportamentos considerados desejados; há, ainda, mecanismos de punição que possuem a função de não incentivar o aprendizado de comportamentos compreendidos como não desejáveis para os propósitos organizacionais (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Não raro, é possível encontrar nas organizações de trabalho, a existência de mecanismos de reforço, como também de punição, que, ao invés de construir comportamentos colaborativos com a missão e a visão das organizações de trabalho, funciona de modo contrário. O filme *Max & Max* produzido por Stephen R. Covey em 2005 é um exemplo disso. Max tem um chefe, o senhor Harold um fanático por controle. Max tem a mentalidade da escassez e está sempre com medo

do seu chefe, pois não consegue identificar outra forma de alterar a realidade que não seja recorrendo ao modelo de controle, às regras e à motivação do tipo cenoura e chicote, típicas da era industrial, centrada na figura do chefe. Tal contexto é traduzido no filme quando Max, um competente funcionário, recém-admitido, cheio de expectativas e desejo de contribuir com a missão da empresa, após ter, de modo criativo, solucionado o problema de um cliente, foi sarcasticamente repreendido pelo seu gerente (COVEY, 2005).



Antes de prosseguir na leitura do texto, solicitamos a você, estudante, que reflita a respeito desse breve resumo com base na seguinte questão: Se você estivesse no lugar de Max, de que modo agiria?

De acordo com os resultados descritos na pesquisa das 150 melhores empresas para trabalhar em 2008, a geração Y (nascidos após 1978 e que representam 45,3% do total de funcionários das 150 empresas) é a que mais busca aprendizado e desenvolvimento nas empresas. É relativamente comum ouvir desses funcionários que eles não saem de sua empresa para ganhar melhor em outra. O que de fato é relevante e atrativo para eles, além de um ambiente físico e psicossocial de trabalho favorável, é dispor de suporte de aprendizado para seu desenvolvimento pessoal e profissional (GUIA VOCÊ S/A – EXAME, 2008).

Conforme as consequências experimentadas, positivas ou negativas, a partir das escolhas feitas e dos comportamentos decorrentes referentes, as pessoas se sentirão motivadas ou não a repeti-las no futuro.

Em síntese, as pessoas se motivarão a aprender aquilo que julgarem ter aprovação social daqueles considerados significativos e que entendem ser importante para alcançar propósitos pessoais e de trabalho.

### *Saiba mais...*

O filme *Max & Max* e outros 15 filmes motivacionais fazem parte do livro de Stephen R. Covey, *O 8º Hábito: da eficácia à grandeza*, publicado no Brasil em 2005 pela Editora Campus. Nas páginas 370 até a 374 (*Max & Max revisitado*), o autor descreve o filme e avalia alternativas de ações para Max e para o Senhor Harold, de modo a tornar o relacionamento entre ambos mais produtivo e gratificante. Vale a pena conferir!

## O Processo de Aprendizagem Humana

Quais os principais motivos de considerar a aprendizagem humana como um elemento estratégico para a sobrevivência e a expansão das organizações de trabalho atualmente? Uma organização pode aprender algo ou são as pessoas que aprendem nas organizações? Se uma organização pode aprender, existem as que aprendem e as que não aprendem? Afinal de contas, o que é aprendizagem? Essas e outras questões poderão surgir ao longo da nossa discussão com o intuito de orientá-lo a respeito dos processos de aprendizagem nas organizações de trabalho.

### O que é Aprendizagem?

Vamos iniciar nosso estudo a respeito do aprendizado nas organizações de trabalho, procurando entender o significado de aprendizagem.

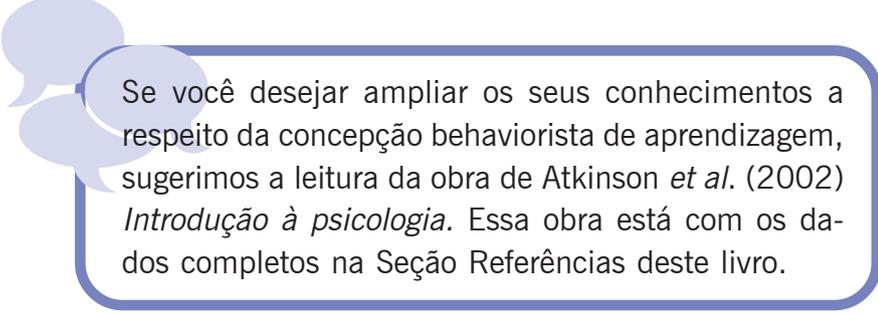
Quando tratamos da motivação humana nas organizações de trabalho, aprendemos que os momentos de aprendizagem eficaz são importantes para o desenvolvimento da disposição favorável das pessoas com a missão e a visão da organização onde trabalham.

A compreensão dominante no senso comum é a de que aprender é algo que ocorre apenas na escola. O entendimento do aprendizado, dessa forma restrita, não considera o fato de que a partir do momento em que nascemos passamos a aprender de modo incessante (CLAXTON, 2005).

A concepção mais simples do que significa “aprender” é a de que se conseguimos fazer hoje o que antes não podíamos, então é porque aprendemos algo. Porém, o conceito não é tão simples assim. A consideração de múltiplos fatores na compreensão do que seja aprendizagem pressupõe que aprender implica alterar de modo relativamente permanente pensamentos, sentimentos e comportamentos (ZANELLI; SILVA, 2008).

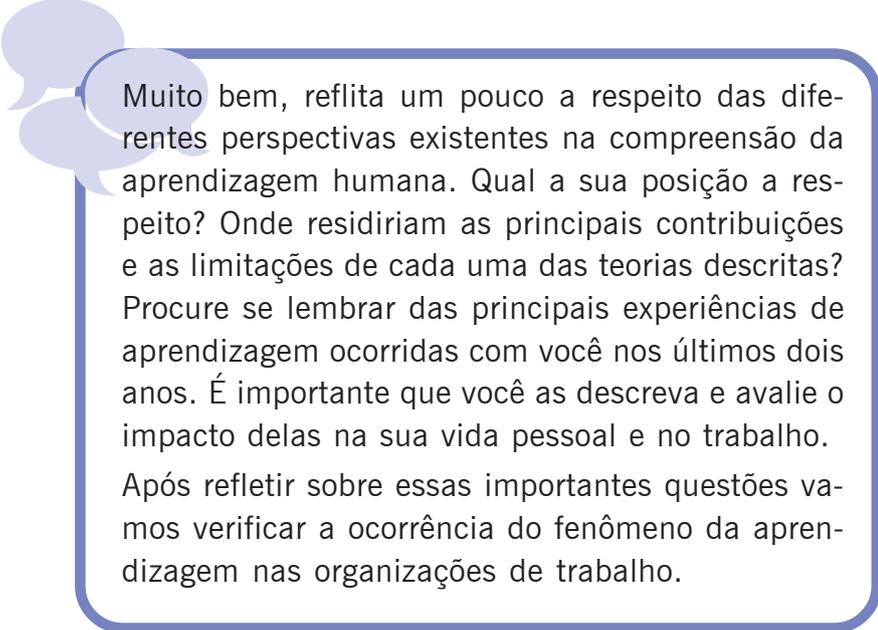
Duas perspectivas teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem: o Modelo Cognitivo e o Modelo Behaviorista. Na primeira categoria encontram-se as teorias que concebem a aprendizagem pelas suas consequências comportamentais e que destacam as características do ambiente externo que circunda o ser humano como

forças propulsoras da aprendizagem. Dentro dessa concepção, a aprendizagem é fruto da relação entre estímulo e resposta. Uma vez realizada a aprendizagem, o estímulo e a resposta se encontram tão intimamente vinculados que basta o estímulo ser apresentado para que a resposta seja evocada (SKINNER, 1982).



Se você deseja ampliar os seus conhecimentos a respeito da concepção behaviorista de aprendizagem, sugerimos a leitura da obra de Atkinson *et al.* (2002) *Introdução à psicologia*. Essa obra está com os dados completos na Seção Referências deste livro.

Na segunda categoria encontramos as teorias que concebem a aprendizagem como um processo que passa pela relação do sujeito com o mundo externo. A aprendizagem seria então resultado da comunicação feita com o mundo externo que deriva de conteúdos cognitivos que são organizados e integrados. Conforme essa proposição, podemos observar que os elementos subjetivos, como crenças e percepções, influenciam o processo de compreensão da realidade e são levados em conta quando ocorre a aprendizagem de conceitos e a solução dos problemas (FLEURY; FLEURY, 1995).



Muito bem, reflita um pouco a respeito das diferentes perspectivas existentes na compreensão da aprendizagem humana. Qual a sua posição a respeito? Onde residiriam as principais contribuições e as limitações de cada uma das teorias descritas? Procure se lembrar das principais experiências de aprendizagem ocorridas com você nos últimos dois anos. É importante que você as descreva e avalie o impacto delas na sua vida pessoal e no trabalho. Após refletir sobre essas importantes questões vamos verificar a ocorrência do fenômeno da aprendizagem nas organizações de trabalho.

## Saiba mais...

Se você desejar saber mais a respeito das Teorias Cognitivas da Aprendizagem, sugerimos que você leia a obra de Pozo *Teorias cognitivas da aprendizagem* (1998).

## A Aprendizagem Humana em Organizações que Aprendem

Enquanto a aprendizagem organizacional se constitui no ato ou no efeito das pessoas adquirirem e transferirem conhecimentos e habilidades em uma organização, a organização que aprende (organização de aprendizagem) é um tipo particular de organização com características e mecanismos próprios que promovem, diluem e transferem a aprendizagem, independentemente de pessoas específicas (SILVA, 2001).

Tanto as pessoas quanto as organizações aprendem ao longo do tempo (o processo para ambas é dinâmico e evolucionário), nos levando a concluir que é impossível para uma organização não aprender.

Todas as organizações aprendem, mesmo que conscientemente escolham ou não – é uma exigência fundamental para a continuidade de sua existência. Algumas empresas deliberadamente avançam a aprendizagem organizacional, desenvolvendo capacidades que são consistentes com seus objetivos; outras não fazem nenhum esforço dirigido e, então, adquirem hábitos que são contraproducentes. Todavia, todas as organizações aprendem. (KIM, 1993, p. 1).

Depois de saber o que pensa Kim (1993) sobre o fato de as organizações aprenderem, vamos conhecer os elementos que compõem as diversas etapas do processo de aprendizagem nas organizações de trabalho.

## O Processo de Aprendizagem Organizacional

O processo de aprendizagem organizacional se constitui em algo maior do que a mera soma dos conhecimentos possuídos pelas pessoas em uma organização. Isso significa que as organizações podem ter, no

plano individual, milhares de brilhantes cérebros, mas ao mesmo tempo, no plano coletivo, quando tais cérebros se juntam, eles diminuem suas capacidades de agregar valor à missão e à visão da organização (BOYETT, 1999).

Portanto, a questão fundamental não é o que e quantas pessoas estão aprendendo, mas a velocidade com que ocorre o aprendizado, a eficácia com que a aprendizagem está sendo transferida e, sobretudo, a pertinência dessa aprendizagem quando consideramos a visão e a missão da organização (GUNS, 1998).

Se entendermos que aprender significa adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes é preciso considerar, pelo menos, dois aspectos:

- a compreensão conceitual de uma experiência (*know-why*); e
- a obtenção de habilidades (*know-how*) para produzir algum tipo de ação (KIM, 1993).

Na Figura 8, essa relação é ilustrada da seguinte forma:

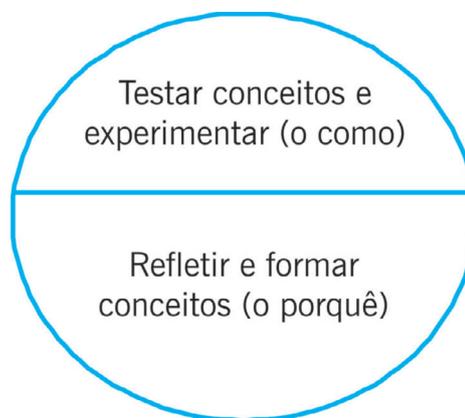


Figura 8: A roda do aprendizado  
Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

Conforme demonstrado por meio da roda da aprendizagem, na metade da figura que se refere a testar conceitos e a experimentá-los, quando testamos conceitos e experimentamos suas repercussões, a aprendizagem gerada é a operacional (o como). Na outra interface (refletir e formar conceitos) refletimos sobre o que experimentamos e, a partir daí, construímos conceitos a respeito das experiências pelas quais passamos. Nesse caso, a aprendizagem obtida é a do tipo conceitual (o porquê).

*know-why* – palavra da língua inglesa que significa o profundo conhecimento das relações de causa e efeito que formam as bases de uma disciplina. Fonte: Lacombe (2009).

*know-how* – palavra da língua inglesa que significa o conhecimento técnico profundo para efetuar determinados processos ou procedimentos. Fonte: Lacombe (2009).

A transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional se dá quando existe o compartilhamento de modelos mentais. Isso ocorre porque os seres humanos desenvolvem modelos mentais que são concebidos a partir dos processos de socialização primária e que são complementados por meio de processos de socialização secundária.

De acordo com Senge (1990), modelos mentais são ideias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Zanelli e Silva (2008) dizem que socialização primária são os processos psicossociais que ocorrem na infância. Trata-se da primeira socialização que o ser humano experimenta no início da vida e em razão da qual se torna e é percebido pelos outros como parte de determinado agrupamento social. Tais processos estabelecem a base da identidade pessoal, da formação de um mundo peculiar e particular: a subjetividade individual. Por fim, socialização secundária, segundo Zanelli e Silva (2008), pressupõe qualquer processo subsequente que insere um ser humano já socializado em novas áreas do mundo objetivo da sua sociedade.

Observe que embora devamos reconhecer o impacto exercido pelo processo de socialização primária na formação dos seres humanos, não podemos desconsiderar as influências das incessantes socializações secundárias na construção e na reconstrução dos nossos modelos mentais.

A observação de Kim (1993) é a de que os nossos modelos mentais não são estruturas estáticas de armazenamento, pois ao mesmo tempo em que são elaborados pelas nossas experiências no mundo, moldam as nossas próprias experiências.

O desenvolvimento de nossas qualidades pessoais supõe que possamos clarear as imagens, fortalecer os valores, os sentimentos e as crenças que orientam nossas práticas e as ações no cotidiano. O exercício intenso e permanente de questionar e de alterar nossos modelos mentais é, por si só, evento catalisador e mobilizador de nossas competências humanas. O pressuposto subjacente é o de que apenas poderemos aperfeiçoar nossas relações com os outros a partir da cons-

**Modelos mentais** – são ideias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Fonte: Senge (1990).

**Socialização primária** – os processos psicossociais que ocorrem na infância são denominados socialização primária. Trata-se da primeira socialização que o ser humano experimenta no início da vida e em razão da qual se torna e é percebido pelos outros como parte de determinado agrupamento social. Tais processos estabelecem a base da identidade pessoal, da formação de um mundo peculiar e particular: a subjetividade individual. Fonte: Zanelli e Silva (2008).

**Socialização secundária** – pressupõe qualquer processo subsequente que insere um ser humano já socializado em novas áreas do mundo objetivo da sua sociedade. Fonte: Zanelli e Silva (2008).

**Ações sinérgicas** – o desenvolvimento da capacidade sinérgica em um grupo supõe que as contribuições coletivas serão maiores que a mera soma mecânica ( $2+2=4$ ) das contribuições dos seus participantes. A sinergia também pode ser negativa ( $2+2=>4$ ) quando o desempenho do grupo é inferior ao somatório das contribuições prestadas pelos seus integrantes. Fonte: Silva (2001).

ciência e do desafio da subjetividade que nos move (SENGE *et al*, 1995).

Segundo Wind, Crook e Gunther (2005), o esclarecimento e a capacidade de desafiar modelos mentais incompatíveis com a geração de aprendizagem individual, organizacional e social constituem-se no pilar básico para o desenvolvimento da maestria pessoal, que, por sua vez, é essencial para a criação e para a elaboração de uma visão compartilhada que somente pode ser estabelecida em grupo, cuja utilização da capacidade dialógica e empática – falar, ouvir e compreender – é condição indispensável para a proliferação de pensamento e ações sinérgicas (SILVA, 2001).

### *Saiba mais...*

Para conhecer mais a respeito de aprendizagem organizacional, sugerimos a leitura do célebre livro de Senge *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem* (1990).

## As Cinco Disciplinas do Aprendizado Organizacional

O que de fato distingue uma organização de aprendizagem de uma organização tradicional e autoritária, pautada na hierarquia e no controle, é o domínio e o aprimoramento de cinco disciplinas que, ao serem praticadas de modo sistêmico, geram aprendizagem (SENGE, 1990).

Tais disciplinas são as seguintes:

- **Raciocínio sistêmico:** é fundamental compreender que as organizações e as atividades desenvolvidas pelas pessoas constituem sistemas que se encontram ligados por “fios invisíveis” que se inter-relacionam.
- **Maestria pessoal:** a aprendizagem para desenvolver a capacidade pessoal que remete aos resultados almejados, aliados a um ambiente organizacional que incentive as pessoas a se desenvolverem na direção das metas e fins escolhidos.
- **Modelos mentais:** é fundamental refletir e esclarecer continuamente o conjunto de crenças e imagens mentais que

nutrem a visão de mundo que irá repercutir nos comportamentos e ações do dia a dia.

- **Visão compartilhada:** é a elaboração de uma consciência de compromisso em grupo, construindo imagens compartilhadas do futuro pretendido e dos princípios e práticas que orientarão essa busca.
- **Aprendizagem em equipe:** implica na elevação das habilidades conversacionais e coletivas de raciocínio.

A vivência das cinco disciplinas por meio de exercícios e outras práticas permite que as pessoas possam adquirir a capacidade de visualizar e de resolver problemas pessoais, organizacionais e sociais, porém, não de uma maneira fragmentada, estereotipada e míope, mas de uma forma integrada em que as consequências de uma prática são compreendidas pelas repercussões nas várias esferas do sistema onde foi gerada. Para isso, é crucial que as pessoas desenvolvam, além de suas capacidades instrumentais (técnicas), competências humanas, desenvolvidas a partir do pleno esclarecimento de para onde queremos ir e de que maneira. Outro aspecto importante é saber onde nos encontramos, do que precisamos e como podemos obter.

Isso é o que Fritz (1997) denomina de “princípio da tensão criativa”. A tensão gerada que ocorre em função da distância existente entre o que somos e que o desejamos ser. Os elementos que compõem o “princípio da tensão criativa” se encontram descritos e devidamente relacionados na Figura 9, que ilustra a escalada de três alpinistas no Monte Everest.

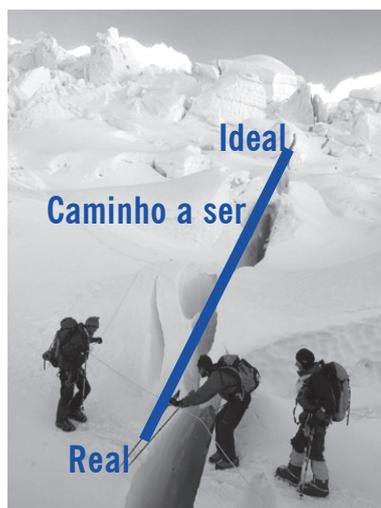


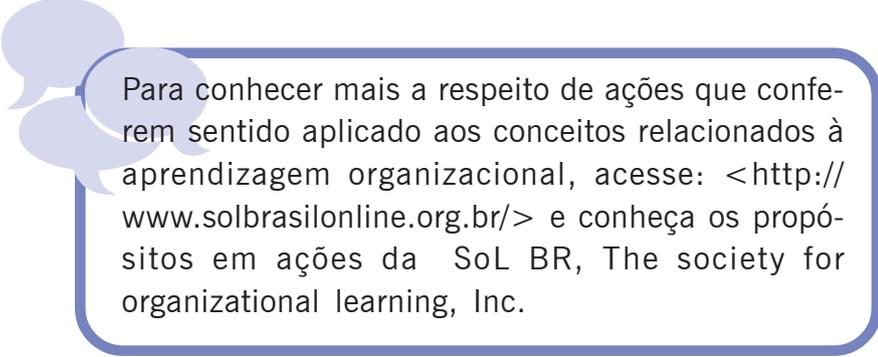
Figura 9: O princípio da tensão criativa  
Fonte: Mosquera (2008)

Saiba mais sobre o Monte Everest em: <<http://www.asia-turismo.com/everest.htm>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

Na Figura 9 temos três alpinistas escalando o Monte Everest, isso representa que eles se encontram num determinado ponto do Monte. Onde eles se encontram é a realidade (real), contudo, eles pretendem chegar ao topo. Esse é o desejo (ideal), para tanto, necessitam construir e percorrer um caminho para chegar até o topo. Nessa figura também pode ser observado, com um pouquinho de imaginação, que os alpinistas estão avaliando o percurso até então percorrido e projetando o que ainda existe por completar até o cume do Monte. Caso consigam chegar ao topo dele, a tensão estará totalmente desfeita. O que até então era o ideal se transformará na nova realidade desses alpinistas.

Notem, porém, que a prática da aprendizagem nas organizações não ocorre em um vácuo. Ao contrário, se dá em um contexto que pode facilitar ou restringir a aprendizagem. De modo geral, uma organização potencializa os seus processos de aprendizagem quando constrói um ambiente interno saudável e propício, cria uma infraestrutura de aprendizagem e coloca o conhecimento e a capacidade das pessoas no centro dos esforços de aprendizagem de uma organização. Por exemplo, a ausência de conformidade entre cultura e estruturas organizacionais orientadas à aprendizagem (espaços intencionalmente criados para gerar aprendizagem) acaba levando estas últimas à ineficácia (SENGE *et al*, 1999, GARVIN, 1999).

No entanto, quando apoiadas por uma cultura dirigida à aprendizagem, de modo a integrar sistemas, processos e estruturas de ação às práticas cotidianas das organizações, a aprendizagem flui de modo mais eficaz (GARVIN, 1993; 1999).



Para conhecer mais a respeito de ações que conferem sentido aplicado aos conceitos relacionados à aprendizagem organizacional, acesse: <<http://www.solbrasilonline.org.br/>> e conheça os propósitos em ações da SoL BR, The society for organizational learning, Inc.

## A Tomada de Decisão nas Organizações de Trabalho

A partir de agora estudaremos o processo de tomada de decisão nas organizações de trabalho. Mas o que de fato significa decidir? Esse comportamento é parte integrante da sua vida? Que decisões você tem tomado nos últimos dois anos e que afetaram de modo substancial a sua vida pessoal e no trabalho? Nós fazemos escolhas e experimentamos as consequências delas ou existe destino? A tomada de decisão é uma prerrogativa dos gestores nas organizações ou as demais pessoas nas organizações ou fora delas também estão decidindo o tempo todo?

Esses questionamentos, e outros que poderão surgir ao longo do texto, deverão ser norteadores no estudo que estamos prestes a iniciar. Tal estudo refere-se ao fenômeno da tomada de decisão nas organizações de trabalho da atualidade. Para tanto, vamos iniciar nossa aprendizagem tentando entender o que significa tomada de decisão.

### O que é Tomada de Decisão?

O processo de tomada de decisão consiste na escolha de uma alternativa entre muitas. As escolhas feitas são influenciadas pelo tipo de compreensão que temos de determinada situação, da probabilidade percebida das consequências que serão geradas e da atitude (preferência) a respeito de cada uma delas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Portanto, a tomada de decisão constitui processo de escolha, cujas soluções são identificadas, cursos de ação são avaliados e é implementado o plano de execução considerado o mais adequado possível, de modo que, determinado problema seja resolvido (PORTO, 2004).

A pessoa que toma determinado tipo de decisão escolhe uma alternativa entre outras, sempre orientado pela avaliação que faz das informações que estão disponíveis. Portanto, decidir, significa escolher. E é isso que fazemos o tempo todo, desde que nascemos, seja no trabalho ou na vida pessoal. Por exemplo, pense nos tipos e nas várias escolhas que você fez durante o dia de hoje. Pensou? Agora saiba que todas as suas escolhas inevitavelmente geram consequências, para você e para os outros que são afetados por elas de um modo direto ou indireto.

*Tô a fim de saber* **Willian Shakespeare (1564-1616)**

É considerado um dos mais importantes dramaturgos e escritores de todos os tempos. Seus textos literários são verdadeiras obras de arte retratadas frequentemente pelo teatro, televisão, cinema e literatura. Fonte: Sua pesquisa.com (2012).

A famosa frase “Ser ou não ser, eis a questão” (no original, *To be or not to be, that’s the question*), que vem da peça de **Willian Shakespeare**, *A tragédia de Hamlet, príncipe da Dinamarca*, ou simplesmente *Hamlet*, encontra-se no Ato III, Cena I e é frequentemente

usada como um fundo filosófico profundo, ela é referenciada como uma das mais famosas frases da literatura mundial. A frase nos remete à reflexão sobre as escolhas que inevitavelmente somos levados a fazer ao longo de nossas vidas.



Figura 10: Escultura do Príncipe Hamlet segurando uma caveira, na Inglaterra, que retrata um dilema universal: “ser ou não ser, eis a questão!”

Fonte: Adaptada de Ramos (2006)

Antes de prosseguir no estudo sobre tomada de decisão sugerimos que você reflita a respeito desse dilema universal. Que consequências você tem experimentado na sua vida pessoal e no trabalho por causa de suas escolhas? Elas têm sido prioritariamente positivas ou negativas? Converse com seus colegas de curso sobre o assunto, ou melhor, crie um tema no fórum para ser discutido.

## O Processo de Tomada de Decisão

O pressuposto fundamental do modelo de tomada de decisão orientado pela racionalidade limitada é o de que todos os seres humanos são tomadores de decisões, baseados nas informações que rece-

bem dos contextos que habitam. Tais informações são processadas e conectadas aos seus valores, conhecimentos, crenças e atitudes, resultando nas escolhas feitas em todas as circunstâncias de suas vidas.

A concepção de um tomador de decisões, circunscrito a uma racionalidade limitada devido à escassez de informações que pode obter e processar, remete ao conceito do homem administrativo, que se comporta buscando soluções satisfatórias e não apenas soluções ótimas. Nessa perspectiva, a organização é concebida como um sistema de tomada de decisões (SIMON, 1963).

Na realidade, existe uma quantidade restrita de racionalidade disponível no processo de tomada de decisão. Conforme Simon (1957) mencionou, as decisões são tomadas com base na racionalidade limitada. As restrições da racionalidade são determinadas pelas limitações de o sistema organizacional disponibilizar o máximo de informações à tomada de decisões, isso tudo se alia à incompetência do decisor em processar de modo eficaz as informações que se encontram disponíveis (HALL, R. 2004).

O modelo de tomada de decisão baseado na “racionalidade limitada” foi pioneiramente elaborado por Herbert Simon (1963). Tal modelo se encontra orientado pelo conceito de homem organizacional.

O homem organizacional é um ser humano que desempenha diferentes papéis em várias organizações. Na sociedade de organizações, modernas e industrializadas, é enaltecida a figura do homem organizacional que participa de várias organizações. O homem moderno, ou seja, o homem organizacional para ser bem-sucedido em todas as organizações precisa ter estas características de personalidade:

- Flexibilidade, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna e da diversidade de papéis desempenhados nas organizações.
- Tolerância às frustrações para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e necessidades individuais, cuja mediação é feita por meio de normas racionais, escritas e exaustivas.
- Capacidade de adiar as recompensas e poder de compensar o trabalho rotineiro na organização em detrimento de preferências pessoais.
- Permanente desejo de realização para garantir cooperação e conformidade com as normas organizacionais para obter recompensas sociais e materiais.



Saiba mais sobre Herbert Alexander Simon em: <  
http://

www.dec.ufcg.edu.br/biografias/EcHerASi.html>.

Acesso em: 22 fev. 2012.

**Herbert Alexander Simon** foi um economista americano que foi agraciado com o prêmio de Ciências Econômicas em 1978. Ele foi um pesquisador nos campos da Psicologia Cognitiva, da Informática, da Administração Pública, da Sociologia Econômica e da Filosofia. Várias vezes descreveram-no como um polímata.



Figura 11: Herbert Simon  
Fonte: Jornal Livre (2011)

O modelo de tomada de decisão proposto por Simon (1963) é constituído por três componentes, ou por três fases, que estão inter-relacionados:

- A “coleta de informações”, em que acontece a análise do ambiente com o propósito de identificar situações que exigem decisões para obter informações.
- A atividade de “estruturação”, fase em que são criados, desenvolvidos e analisados possíveis cursos de ação.
- E, finalmente, a atividade de “escolha”, momento em que elegemos determinados tipos de ações entre os que se encontram disponíveis.

Entre as fases deve existir um *feedback* para que as etapas já vencidas do processo sejam resgatadas. O modelo elaborado por Simon (1963) é ilustrado na Figura 12 apresentada a seguir:

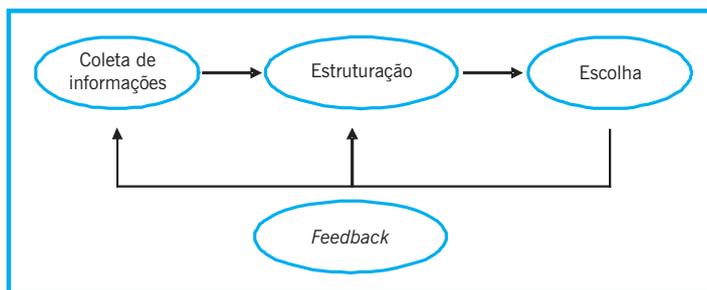


Figura 12: O modelo de tomada de decisão de Herbert Simon  
Fonte: Adaptada de Simon (1963)

Outro modelo elaborado recentemente é o que foi proposto por Porto (2004), contudo, as partes constituintes do processo decisório descritas nesse modelo não são radicalmente distintas das partes do modelo sugerido por Simon (1963) há quatro décadas. No modelo de Porto (2004), ocorre o acréscimo de outras etapas, já que todas são permeadas e sustentadas pelo apoio do fluxo de novas informações e de *feedback*.

Observe que um aspecto inovador nessa proposição de descrever o processo de tomada de decisão é que o constante fluxo de informações em todas as etapas do processo decisório é levado em conta. Isso significa que, além das informações preliminares a respeito de determinado problema, ao refletir sobre opções e ao elaborar respostas que visem soluções, em todas as etapas do processo decisório, o decisor continua recebendo informações.

O modelo sugerido por Porto (2004) está representado na Figura 13 que segue.

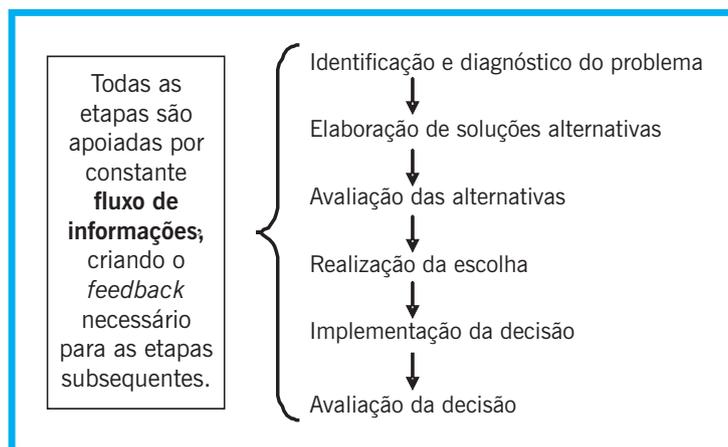


Figura 13: O processo decisório  
Fonte: Adaptada de Porto (2004)

Cabe também enfatizar que as decisões tomadas nas organizações são influenciadas pelo modo como as pessoas percebem o ambiente onde se encontram, já que essas percepções são, em muito, construídas a partir das aprendizagens ocorridas em situações anteriores.

Além disso, devemos considerar que o processo decisório pressupõe a existência de um sistema de negociação política (racionalidade de poder) e subtende a conciliação de interesses, acomodação de conflitos e lutas de poder. Além da lógica do diagnóstico e da solução de problemas, o processo decisório implica no raciocínio de interesses previamente definidos (GONTIJO; MAIA, 2004).

Portanto, o processo de tomada de decisões pode ser compreendido como objetivo, ao tratar de problemas do momento, e como político, ao lidar com os arranjos de poder que se encontram inclusos no processo (HALL, R. 2004).

Por fim, a tomada de decisões pode ser classificada em dois tipos:

- as decisões programadas; e
- as decisões não programadas.

As decisões programadas, conforme, ocorrem em decorrência de necessidades que são familiares ou repetitivas. Essas decisões envolvem situações recorrentes do cotidiano e são também chamadas de procedimentos, rotinas, ou planos. Já as decisões não programadas acontecem em situações às quais o decisor não tem qualquer familiaridade ou experiência, ou que se apresentam de forma diferente em cada ocorrência. São incomuns e necessitam de soluções ou deliberações para aquela circunstância específica, portanto, sob medida, caracterizando-se, dessa forma, como não programadas (FILIPPINI, 2003).

Muito bem, falamos sobre o processo de tomada de decisões nas organizações de trabalho, por isso, sugerimos que você faça o seguinte exercício adaptado de Richard Hall (2004):

1. Descreva os processos de tomada de decisões da organização que você participa ou de uma que você conheça. Quais são os assuntos abordados? Quem participa das decisões? De que modo?
2. Descreva as formas de racionalidade presentes na tomada de decisões nesta organização?

Depois de responder essas questões, converse com seus colegas de curso sobre o assunto, ou melhor, crie um tema no fórum para ser discutido.

## O Conflito e a Frustração

A importância da compreensão de conflitos nas organizações é justificada pelo fato de que se existem pessoas há conflitos. Mas o que é conflito? O conflito é bom ou ruim? Essas e outras questões deverão nortear os nossos estudos a partir de agora.

O conflito está associado ao antagonismo, à impossibilidade de cooperação e às lutas por posições e por oposições. Para Robbins (1999, p. 274), esse conflito pode ser definido “[...] como um processo que começa quando uma parte percebe que outra parte afetou ou está perto de afetar, negativamente, algo pelo qual a primeira parte se interessa”. Em um nível individual, Likert e Likert (1980) afirmam que o conflito está associado à busca de um resultado pessoal favorável, que, quando atingido, inviabiliza a satisfação do desejo dos demais. Nesse sentido, o conflito muitas vezes está associado à frustração. Mas em que consiste a frustração? O que significa estar frustrado?

A frustração é relativa a alguma interdição para satisfazer expectativas. Trata-se de uma vivência de prejuízo pretense ou real, de preterimento, de insuficiência numa expectativa não satisfeita ou numa injustiça sofrida. Ademais (psicanaliticamente), a vivência como consequência de um obstáculo (exógeno na satisfação das pulsões (DORSCH; HACKER; STAPF, 2001, p. 411).

**Exógeno** – que provém do exterior, que se produz no exterior (do organismo, do sistema), ou que é devido a causas externas. Fonte: Houaiss (2009).

Observe que como as situações de conflito implicam sentir-se afetado em relação a algo esperado e que pode ser interditado, a frustração se apresentará como uma reação aos obstáculos. O nível de frustração será em maior ou menor grau em decorrência da incompatibilidade dos obstáculos e das limitações das ações para alcançar a solução.

A frustração e o conflito podem se constituir em variáveis que intervêm negativamente na motivação, pois caso a tolerância à frustração seja muito baixa, a pessoa pode até ficar imobilizada para agir. A tolerância está relacionada à capacidade de conviver com a frustração por um período prolongado de tempo, sem a possibilidade de se desvencilhar das tensões ou satisfazer vontades. Por isso, diversas or-

ganizações, atualmente, ao recrutarem os seus empregados, incluem como requisito, entre outros, a tolerância à frustração.

Para um melhor entendimento, mencionaremos algumas necessidades pessoais que geram conflitos quando não são atendidas. Pickering (1999) destaca algumas:

- A primeira necessidade é a de valorização, pois o tratamento do indivíduo nas organizações é associado às práticas de reconhecimento e de incentivo, já que a desvalorização tende a gerar medo, raiva ou desmotivação.
- A necessidade insatisfeita de exercer o controle também pode ser outra fonte de conflito e, geralmente, as pessoas seguras têm menor necessidade de controlar os demais.
- A autoestima é identificada por Pickering (1999) como a terceira necessidade que contém elementos básicos para responder a diferentes tipos de situação de modo positivo e orientado para a solução da questão.
- A quarta necessidade é a de ser coerente, pois o excessivo envolvimento com um problema pode dificultar a sua resolução e provocar erros.

## Os Tipos de Conflito

Os tipos de conflitos são variados e os relacionados a questões organizacionais, segundo Stoner e Freeman (1985), são os seguintes:

- o intrapessoal que é decorrente de conflito de fórum pessoal íntimo;
- o interpessoal é o que ocorre entre duas ou mais pessoas que divergem em relação a algo;
- o intragrupal que decorre de diferenças em um grupo;
- o intergrupalo caracterizado por oposição entre grupos;
- o intraorganizacional que é a expressão de conflito em uma organização; e
- o interorganizacional que significa o conflito entre organizações.

Em uma perspectiva tradicional, Stoner e Freeman (1985) associam os tipos de conflitos a discordâncias relacionadas à alocação de recursos escassos ou a diferenças decorrentes de objetivos, valores, *status* e percepções. Isso pode acontecer entre dois ou mais membros ou grupos da organização e é provocado pelo fato desses membros terem necessidade de dividir recursos, atividades de trabalho ou, ainda, por apresentarem posições diferentes. Esses autores identificam três níveis de intensidade relativos ao conflito.

- No primeiro nível, quando o conflito é percebido, os participantes o notam porque identificam as diferenças dos seus objetivos em relação aos dos demais e as possibilidades que existem para interferir.
- O conflito é experienciado quando há sentimentos de hostilidade, de medo, de descrédito entre as partes e pode ser desfarçado quando não é claramente manifesto.
- O conflito manifesto é expresso por meio de comportamentos que caracterizam o conflito aberto.

Os tipos de conflitos e os níveis de intensidade que acontecem, não raro, ocorrem nas organizações, o que representa um desafio para psicólogos e administradores.

Os tipos e níveis de conflitos podem ser verificados em contextos nos quais ocorre relacionamento entre pessoas, em situações grupais e entre unidades de trabalho, o que torna os conflitos complexos de serem discutidos por administradores e por psicólogos. Tal fato pode ser ilustrado no relato retirado da *Revista Guia Você S/A – Exame* (2008). Esse relato refere-se à dificuldade dos gestores brasileiros em se manifestar sobre situações geradoras de conflitos.

Regra geral, entrar numa discussão não é do feitio do executivo brasileiro. Confrontar o colega, o chefe ou um cliente em um embate de ideias só mesmo em último caso. Uma pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC), de Belo Horizonte, feita há dez anos e atualizada em 2008, em parceria com a escola de negócios francesa Insead, mostra que, entre 11 países do mundo, o Brasil é o campeão do “deixa disso”. Aqui, metade dos 2.000 profissionais entrevistados afirmou que as empresas melhorariam se eliminassem completamente o conflito. Para ter uma ideia, na Suécia, apenas 4% concordam com isso e, nos Estados Unidos, somente 6%.

Os temores com episódios de conflito podem ser reduzidos quando são considerados diversos elementos que quando explicitados podem contribuir para o processo de negociação e resolução, se for o caso, conforme apresentado na Figura 14 a seguir.

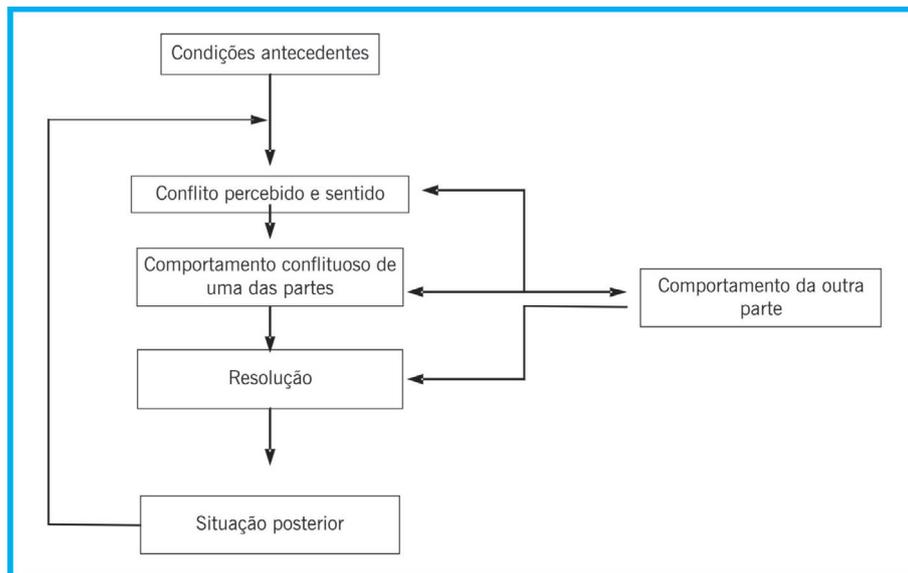


Figura 14: Episódio do conflito

Fonte: Nadler, Hackman e Lawler III (1983. p. 212)

Para a resolução de conflitos, o profissional precisa considerar a multicausalidade de aspectos interferindo na sua ocorrência. Além disso, os antecedentes e os intervenientes nem sempre são claramente identificados.

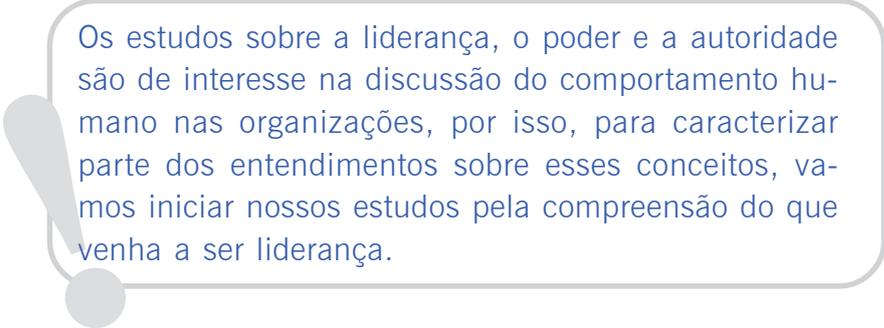
Portanto, gerenciar conflitos é uma atividade complexa e, muitas vezes, cabe ao gerente o papel de “balança” para pesar as diferenças surgidas que geraram frustração ou discordância.

Para saber mais sobre a capacidade de negociação sugerimos que você leia a obra de Andrade *Princípios da negociação: ferramentas e gestão* (2004).

A **capacidade de negociação** em situações conflitivas é muito importante para o papel de gerir diferenças de interesses e entendimentos.

## O Exercício da Liderança, do Poder e da Autoridade

Veremos agora assuntos relacionados à liderança, ao poder e à autoridade: os conceitos de liderança e de gerência são sinônimos? Quem tem liderança tem poder e autoridade? Quem deve servir quem? O líder ou os liderados? O que significa liderar e quais são os comportamentos que expressam a liderança nos relacionamentos interpessoais?



Os estudos sobre a liderança, o poder e a autoridade são de interesse na discussão do comportamento humano nas organizações, por isso, para caracterizar parte dos entendimentos sobre esses conceitos, vamos iniciar nossos estudos pela compreensão do que venha a ser liderança.

Ao revisar as principais abordagens, constatamos que a maioria dos autores enfatiza a **liderança** como um processo de influência de uma pessoa em relação à outra ou a um grupo, com o intuito de atingir objetivos em uma determinada situação (HERSEY; BLANCHARD, 1977; BERGAMINI, 1994a), que implica em um processo de interação envolvendo trocas sociais (BERGAMINI, 1994a). Após uma ampla revisão da literatura apresentamos o seguinte conceito:

[...] a liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo que, sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de ser alcançado com melhores resultados. (TOLFO, 2004, p. 277).



Para saber mais sobre o conceito de liderança, leia a obra de Tolfo *Liderança: da teoria de traços ao coach* (2004).

### A Liderança e a Gestão

Uma questão importante encontrada na literatura é relativa à liderança e às suas aproximações e diferenças de gerência. Para auto-

res, como Fiedler e Chemers (1981), liderança é sinônimo de gerência porque a principal competência associada ao gerente é a capacidade de liderar, ao influenciar as pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais. Outros autores, como por exemplo, Bennis (1995) e Kotter (2000), distinguem os conceitos de liderança e de gerência argumentando que há empresas bem geridas para a eficiência de resultados, mas a transmissão da missão e dos valores organizacionais e a influência para que as pessoas se norteiem por essas diretrizes não são claras. As principais diferenças entre ambas podem ser verificadas por meio do Quadro 3 que segue:

*Status quo* – significa o estado em que se achava anteriormente certa questão.  
 Fonte: Ferreira (2010).

DIFERENÇAS ENTRE GERÊNCIA E LIDERANÇA	
GERÊNCIA (TRADICIONAL)	LIDERANÇA
Elabora agendas com planos	Desenvolvimento de visões e estratégias
Redes de relacionamentos por meio da hierarquia formal	Redes de relacionamentos convergentes
Ação pelo comando	Ação pela inspiração
Rigidez	Flexibilidade
Controle	Autonomia
Mantém o sistema vigente	Gera mudanças úteis e as desenvolve
Administra	Inova
Focada nos sistemas e estruturas	Focaliza as pessoas
Visão limitada	Perspectiva ampla
Questiona como e quando	Questiona o quê e o porquê
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
Faz corretamente	Faz a coisa certa

Quadro 3: Distinções entre gerência e liderança  
 Fonte: Tolfo (2004, p. 277)

### As Principais Abordagens sobre Liderança

A partir da literatura consultada, identificamos cinco abordagens que tratam da liderança. A ênfase das abordagens será nos traços do líder, no poder e na influência, no comportamento, nos aspectos contingenciais e na sua ação transformadora.

## A Teoria de Traços

A chamada **Teoria dos Traços** é pioneira nos trabalhos sobre liderança. Nessa perspectiva, os líderes apresentam certo perfil com aspectos físicos, habilidades e personalidade. Identificar as diferenças e os padrões de generalização entre os indivíduos é importante e, para tanto, foram desenvolvidas pesquisas empíricas sobre líderes proeminentes como formas de conhecer as características inatas de personalidade que os diferenciam dos demais e os tornavam “Grandes Homens”.

Na administração, o estudo mais sistemático da liderança remonta às primeiras escolas de administração como campo de conhecimento. No início do século XX, na **Escola de Administração Científica**, a preocupação principal era com a produção e com as técnicas voltadas à eficiência. O líder definia, fazia cumprir as tarefas e buscava alcançar os objetivos organizacionais de forma mais racional. Até meados da década de 1940, a teoria de liderança predominante era baseada na ideia das características que tornavam o líder apto para conduzir os demais, ou seja, os seguidores. A principal dificuldade na busca de traços da liderança é a de que as características inatas foram insuficientes para explicar o fenômeno em diferentes contextos.

Além disso, as tentativas de estabelecer um perfil de características ideais não se mostraram muito efetivas (BERGAMINI, 1994a). Na literatura atual foi reduzida a ênfase na teoria dos traços, mas a ideia básica permanece nas organizações. Um exemplo foi **Jack Welch**, que até pouco tempo era o “Super Homem da GE”, o grande líder que por meio das suas características de liderança geriu a empresa para a vantagem competitiva diante das demais.

Lembre-se de que a Escola de Administração Científica foi estudada na disciplina de *Teoria Geral da Administração*.



*Tô a fim de saber* John Frances Welch Jr. (1960)

Considerado um mestre do planejamento estratégico, ele fez com que a General Electric (GE) se tornasse a número 1 ou 2 em tudo o que produzia. As empresas que saíram da órbita estratégica ou faliram foram vendidas. Ele transformou-se num dos mais respeitados e influentes líderes de negócios do país por transformar um gigante industrial em uma organização empresarial flexível. Fonte: E-biografias (2011).

## Os Estudos Referentes ao Poder e à Autoridade

Os estudos sobre **poder** e **autoridade** no início do século XX contribuíram para ampliar os conhecimentos sobre o significado de liderança. Cabe, então, retomar alguns dos questionamentos anteriores: liderança é sinônimo de poder? Poder e autoridade têm o mesmo significado? Liderar é exercer poder?

Existe uma estreita relação entre liderança, poder e autoridade, contudo, não podemos considerá-los sinônimos. Estudos realizados no início do século passado contribuíram, por meio de estudos clássicos, para diferenciar os significados de poder e de autoridade. Assim, ficou estabelecido que o poder requer o uso da força e/ou da coerção, enquanto a autoridade está assentada no exercício da obediência às regras e às normas, com predomínio do entendimento de que elas devem ser acatadas. Também foram identificados três tipos de autoridade exercida nas organizações sociais de forma legítima e que vão repercutir em características de liderança, segundo Weber (1979), são elas:

- Carismática;
- tradicional; e
- racional-legal.

A autoridade carismática decorre das características pessoais (carisma que resultam no exercício da liderança pela facilidade de

exercer influência sobre os seguidores (exemplo: **Gandhi e Jesus Cristo**). Os dotes naturais são privilegiados e retoma-se a ideia da existência de traços que fazem com que determinados indivíduos se sobressaiam sobre os demais: os seus seguidores.

A autoridade tradicional é decorrente de critérios de tradição (herança) e é encontrada entre reis, príncipes, chefes indígenas e famílias. O critério predominante são as relações de parentesco, especialmente as patrilineares, conforme uma sequência previamente definida pelo grupo social. Será que a autoridade tradicional somente existe nas monarquias e tribos? Vejamos o exemplo que segue, retirado da *Revista HSM Management* (DOSSIÊ, 2003, p. 1):

Na primeira etapa de seu ciclo de vida, as empresas familiares enfrentam dilemas comuns: Empregar os integrantes da família ou afastá-los da administração do negócio? Planejar a sucessão ou permitir que a geração seguinte assumam o comando naturalmente? O modo de

**Carisma** – conjunto de qualidades que marcam um líder. Fonte: Rocha (2001).

**Patrilinear** – relativo a, ou que envolve descendência; pela linha paterna. Fonte: Ferreira (2010).

 *Tô a fim de saber*

**Gandhi (1869-1948)**

Líder nacionalista indiano: filósofo, patriota e o criador do movimento de independência nacional da Índia. Inspirado pelo mandamento Hindu “ahimsa”, que estimula o respeito pela vida, pelo sermão da montanha, pelos ensinamentos de John Ruskin e Leon N. Tolstói, esse advogado formado na Inglaterra inicia a luta contra o colonialismo na África do Sul (então britânica) defendendo a igualdade de direitos da população indiana naquele país. Fonte: Netsaber biografias (2011).

**Jesus Cristo**

É um personagem da Antiguidade universalmente conhecido que viveu há cerca de 2.000 anos na antiga Palestina, território pertencente a Israel nos dias atuais. Também é chamado de Cristo (que significa sagrado, salvador ou messias). Pouco se sabe de sua existência em termos históricos. Fonte: UOL educação (2011).

encarar esses dilemas determina, em grande medida, seu crescimento e prosperidade.

A autoridade racional-legal é conferida com base em um conjunto de normas racionais, reconhecido e legitimado por códigos e estatutos que definem as suas formas de aplicação e de sanções, se não houver o cumprimento (relações entre chefias e empregados nas organizações).

Esse tipo de autoridade é predominante nas organizações orientadas pelo modelo burocrático. As relações hierárquicas são valorizadas, uma vez que definem as posições ocupadas pelas pessoas na estrutura organizacional. É a posição que determina o grau de autoridade a ser exercido por direito pelo ocupante do cargo e essa é a forma “ideal” de **autoridade racional**, associada ao modelo burocrático de organização.

Saiba mais sobre autoridade racional lendo a obra de Weber *Ensaio de Sociologia* (1979).

Observe que nas organizações, de modo geral, os gestores se preocupam se as autoridades racional-legais, formalmente instituídas e com uma posição definida na hierarquia, são capazes de influenciar os subordinados para o alcance dos objetivos organizacionais.

A associação entre o exercício da autoridade legalmente instituída e da autoridade carismática é uma aspiração de um grande número de gestores, pois tende a resultar em maior influência e liderança do que é prescrito formalmente pelos gestores nas organizações de trabalho (HALL, 1984).

Outra categorização tradicional do poder foi elaborada por French e Raven (1958 *apud* CHAMPION, 1979) no final da década de 1950 (veja o Quadro 4). Esses autores enfatizaram as relações entre os investidos de poder e os receptores e identificaram cinco bases do poder social:

- poder de recompensa;
- poder coercivo;
- poder do perito;
- poder referente; e

- poder legítimo.

O poder de recompensa é exercido por aqueles que têm condições de oferecer recompensas, como os aumentos salariais, os benefícios diferenciados, o reconhecimento simbólico, entre outros. O poder coercivo refere-se à utilização de meios e de instrumentos com vistas à punição (suspensão de progressão, descontos no salário, cortes nos benefícios). O poder legítimo pode ser identificado como a forma racional-legal de Weber, uma vez que o seguidor reconhece o direito legal do detentor do poder em exercê-lo. O poder referente ocorre em virtude da identificação do receptor com aquele que é investido de poder e que busca repetir os seus comportamentos. Essa forma de poder está relacionada com as questões de amizade, pois é com base nos relacionamentos que a influência é aceita. O poder do perito decorre do reconhecimento de que o poder está com as pessoas que têm conhecimentos, habilidades e/ou atitudes que são reconhecidos como importantes pelos seguidores.

BASES DO PODER SOCIAL	
ESPÉCIE DE PODER	ORIGEM DO PODER
Poder de recompensa	Concessão de recompensas
Poder coercivo	Imposição de penalidades
Poder do perito	Quantidade e qualidade de conhecimento
Poder Referente	Relações de amizade com o superior
Poder Legítimo	Preceitos legais da organização

Quadro 4: As bases do poder social  
Fonte: Adaptado de Champion (1979)

Quando se transpõem as formas de poder decorrentes das relações interpessoais e sociais para a teoria da liderança, observamos que permanece o pressuposto de que cada uma delas está relacionada com um modo de exercer influência sobre os outros. Dentre os trabalhos que se desenvolveram, destacamos que a proposição de French e Raven (1958 *apud* CHAMPION, 1979) deu suporte aos estudos sobre a influência da liderança autocrática nos grupos de liderados (poder coercitivo); aos reflexos da distribuição de recompensas para os seguidores; e à relação entre a identificação com o líder e os comportamentos dos liderados, entre outros.

Atualmente, com a ênfase dada à aprendizagem nas organizações e no desenvolvimento de competências, acentuam-se estudos voltados a identificar os conhecimentos e as habilidades essenciais ao líder em organizações de aprendizagem.

## A Abordagem Comportamental

O desenvolvimento da Escola de Relações Humanas enfatizou o ambiente psicossocial e os comportamentos de liderar no trabalho. Diversas pesquisas sobre liderança identificavam os padrões de comportamento dos líderes – estilos – voltados para a eficiência (MARQUIS; HUSTON, 1999) e aos grupos. Lewin, White e Lippitt (*apud* FIEDLER; CHEMERS, 1981) caracterizaram a influência de líderes autocráticos, democráticos e *laissez-faire* em participantes de grupos e nos resultados do trabalho. Os líderes autocráticos controlavam rigidamente e definiam as atividades por sua conta, e os seguidores acatavam as diretivas. A produção nos grupos sob a liderança autocrática foi maior, mas com mais sinais de agressividade, tensão e ansiedade. Já os líderes democráticos proporcionavam consulta e participações dos membros e supervisionavam as atividades, a produção era menor, se comparada àqueles liderados autocraticamente, mas de melhor qualidade, com maior coesão e comprometimento. Na liderança *laissez-faire* não há supervisão ou controle, já que a qualidade e a quantidade de atividades realizadas eram inferiores em relação aos tipos citados. As principais conclusões desse estudo foram que o excesso de liberalidade era prejudicial à produção, pois a liderança democrática era vantajosa.

Leia mais sobre esta expressão em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/economia/laissezfaire.htm#vermais>>. Acesso em: 23 fev. 2012.

Muito bem, como está o seu entendimento até aqui? Os resultados obtidos podem ser confirmados em situações reais nas organizações de trabalho da atualidade? Reflita um pouco a respeito disso, depois converse com o seu tutor ou com seus colegas de curso.

Para saber mais sobre os estudos dos pesquisadores das Universidades de Ohio e de Michigan, consulte a obra de Hersey e Blanchard *Psicologia para administradores de empresas* (1977).

Outras contribuições importantes para as **teorias comportamentais da liderança** foram desenvolvidas nas Universida-

des de Ohio e Michigan e que são conceitualmente próximas. Nessas instituições, a ênfase estava na liderança centrada na tarefa ou na produção *versus* a liderança centrada ou orientada para as pessoas.

Os estudos a respeito da liderança de base comportamental tinham em comum o objetivo de identificar o estilo do líder com base nos comportamentos e são reconhecidos pela ampliação que representam diante das perspectivas de compreensão da liderança como um fenômeno que é geneticamente herdado ou inato. Com o foco da liderança nos comportamentos, passaremos a conceber que a liderança poderia ser desenvolvida, pois não era inata.

### A Abordagem Contingencial

A década de 1960 foi profícua em abordagens que salientaram a importância das contingências. O conjunto de autores que enfatizam a abordagem contingencial tem em comum a constatação da capacidade de adaptação do líder em diferentes situações ou demandas grupais.

Na teoria transformacional da liderança, por exemplo, a mudança é uma constante e tem o líder como seu agente, flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente de aprendizagem (BURNS, 1979). O líder transformacional está voltado para uma visão compartilhada e valores centrais, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderado, as necessidades dos subordinados, a complexidade, ambiguidade e incerteza (BOWDITCH; BUONO, 2006). Líder e liderados são agentes na direção de propiciar a elevação da moral e da motivação de ambos, pois as relações são de reciprocidade (BERGAMINI, 1994b). Também na década de 1980, na qual a perspectiva transformacional é apresentada, se desenvolve uma abordagem que associa a liderança à administração do sentido (BERGAMINI, 1994a; HANDY, 1999).

**Inato** – que pertence ao ser desde o seu nascimento; inerente, natural, congênito. Fonte: Houaiss (2009).

**Profícua** – útil, proveitoso, vantajoso, proficiente. Fonte: Ferreira (2010).

Então, em linhas gerais, podemos entender que a liderança pressupõe a compreensão da cultura organizacional e do significado que as pessoas atribuem as suas funções e a seu trabalho. O significado do trabalho está mais relacionado a questões intrínsecas, como a motivação, com ênfase em aspectos subjetivos.

## As Perspectivas Contemporâneas

No final do século passado ocorreram muitas mudanças que contribuíram para a elaboração de novas abordagens, como as que conferem ao líder o papel de *coach*. O *coach* está direcionado tanto para resultados como para a realização pessoal e busca fomentar a ética, os comportamentos e a excelência. *Coaching* significa um conjunto de atividades intencionais que contribuem para que os gerentes elaborem uma trajetória em direção às aspirações das pessoas e da organização (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2000). Apenas recentemente que a figura do líder servidor foi bem aceita nas empresas brasileiras (HUNTER, 2004). O pressuposto básico é o de que o líder deve servir mais do que ser servido pelos liderados. A liderança é entendida como capacidade de influência, pode ser aprendida e todos têm potencial para ser líder, desde que esse potencial seja desenvolvido. Um bom caráter faz um bom líder que deve amar e se basear no seu compromisso com os demais.

O líder emergente tem sido associado à figura de um facilitador, um analista de ideias (BENNIS, 1995). Drucker (1999, p. 124-125) utiliza a metáfora de que o líder é um maestro que rege a visão e a missão organizacional para pensar no papel da liderança e afirma:

Sabemos que os trabalhadores do conhecimento devem ser gerenciados como se fossem voluntários... E nós sabemos o que atrai e retém os voluntários. A primeira coisa é uma missão clara. As pessoas precisam saber para onde a organização está indo e o que está tentando realizar. A segunda é a responsabilidade pelos resultados, o que significa avaliação e revisão. E a terceira coisa é o aprendizado contínuo.

*Coach* – designa uma técnica de treinamento baseada na orientação pessoal e no acompanhamento do treinando, que executa atividades ligadas ao treinamento no seu local de trabalho. Fonte: Lacombe (2009).

Muito bem, como está o seu entendimento sobre o assunto até agora? Se você tiver alguma dúvida, entre em contato com o seu tutor. Sugerimos, ainda, que você pesquise em outras fontes, seja um pesquisador e compartilhe suas descobertas com seus colegas de curso.

## Os Grupos e as Equipes

Se você parar para pensar vai verificar que todos os dias nós falamos sobre grupos. Falar sempre é mais fácil! Mas, o que de fato é um grupo? Grupos e equipes têm o mesmo significado? Vamos discutir sobre esse assunto a seguir para tentar responder a essas questões!

### Os Grupos

De modo bem simples, o grupo pode ser compreendido como uma reunião de pessoas, mas o simples conjunto de pessoas isoladas na fila do restaurante universitário, por exemplo, forma uma serialidade ou um agregado social. Para os psicólogos, um grupo é formado por duas ou mais pessoas com diferenças individuais em relação e que interagem com o objetivo de atingir determinado fim. O entendimento das diferenças individuais permite verificar as possibilidades de papéis a serem desempenhados e vamos encontrar em qualquer grupo pessoas mais extrovertidas: umas que escutam mais; outras que falam mais; as que raramente falam e aquelas que são muito ouvidas, isso apenas para citar alguns exemplos.

Em um grupo ocorrem relações interpessoais e, segundo Moscovici (2003), o desenvolvimento interpessoal pode ser orientado em três níveis de análise:

- o individual;
- o grupal; e
- o organizacional.

No caso do nível grupal:

[...] o foco é interpessoal e grupal, examinando-se os eventos de díade, subgrupos e grupo total. Trabalham-se as motivações e objetos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e influência social. Procura-se aperfeiçoar habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber *feedback*, de diagnosticar e administrar conflitos, de liderança e participação em grupo. Se a competência interpessoal é alcançada nesse nível, os membros do grupo podem dispor-se a trabalhar em equipe de

**Serialidade** – é o tipo de relação que se estabelece entre indivíduos que compõem uma série. Série é uma forma de “coletivo” (conjunto humano) cuja unidade provém do exterior. Fonte: Rubini (2000).

forma real e não apenas no rótulo”. (MOSCOVICI, 2003, p. 32-33)

A autora ainda identifica dois aspectos de influência relativos a grupos, de modo recíproco:

- as relações interpessoais; e
- o clima de grupo.

Mas em que consiste o clima de grupo? Esse clima são as condições atmosféricas observadas do ponto de vista psicossocial, aquelas que são relativas ao que os membros do grupo sentem a seu respeito, que podem incluir, em um extremo, sentimentos positivos de bem-estar e de satisfação com gradações de entusiasmo, prazer, tensão, estresse, frustração e depressão, e por outro lado, formas negativas de mal-estar e de insatisfação. Tais condições do clima psicológico afetam os membros do grupo enquanto eles permanecem nesse grupo.

O clima de grupo também está relacionado com os componentes do funcionamento e da cultura grupal, em um processo de influência mútua. Os componentes do funcionamento grupal são:

- objetivos;
- motivação;
- comunicação;
- processo decisório;
- relacionamento;
- liderança; e
- inovação.

Esses componentes influem na definição de normas de funcionamento e no estabelecimento do clima do grupo. A cultura grupal diz respeito aos produtos materiais e aos não materiais do processo interacional, como objetos, documentos, conhecimentos, jargão próprio, sentimentos, atitudes, valores e normas de conduta.

Quando se trata da dinâmica de grupo, existem diversas concepções para tal. Uma referência pode ser a dinâmica dos movimentos ou a das alterações psicológicas dentro de grupos sociais, como por exemplo, quando entra um chefe novo em um setor e as relações interpessoais se reconfiguram. Também é relativo a diversas técnicas que permitem trabalhar conteúdos psicológicos auxiliares para o autoconhecimento e o conhecimento dos outros, de modo a identificar ou melhorar os processos de relacionamento interpessoal.

As técnicas de dinâmica de grupo são orientadas para a expressão de experiências não experimentais e permitem simular situações e/ou prever possíveis ações. Por isso, as técnicas de dinâmica de grupo são amplamente utilizadas em situações de seleção de pessoal, nas quais o psicólogo procura identificar conteúdos relacionados a comportamentos que os candidatos ao emprego poderão vir a encontrar.

Em um grupo, especialmente de trabalho, as pessoas raramente escolhem com quem trabalharão: geralmente, o grupo já está formado, então cabe aos gestores e aos psicólogos o desafio de coordenar a interação de diferentes pessoas com vistas a alcançar um objetivo comum. Nessa interação podem ocorrer problemas de diferentes ordens, principalmente conflitos pessoais, por exemplo. O desenvolvimento de um ambiente que propicie a união do grupo com vistas ao incremento da produtividade, da satisfação e do desenvolvimento é um ideal para os profissionais da área (COHEN; FINK, 2003). Os principais fatores que podem aumentar o grau de coesão nos grupos são os seguintes:

**Preditivo** – que prediz; que afirma antecipadamente, antes de observação ou comprovação efetiva. Fonte: Houaiss (2009).

- Interações exigidas: o aumento na frequência das interações é um preditivo de maior probabilidade de articular relações e comportamentos sociais em paralelo às relações do trabalho. O aumento nas interações tende a facilitar a identificação de pontos em comum entre os participantes do grupo.
- Semelhança entre atitudes e valores trazidos pelos integrantes do grupo.
- Objetivo superior aceito pelos integrantes do grupo, que facilite o estabelecimento de um compromisso compartilhado.

- Percepção de um “inimigo” comum, que permita a criação de uma identidade grupal por meio da qual seja possível comparar-se ao outro, afirmar a sua superioridade ou identificar estratégias para suplantá-lo.
- Êxito em alcançar objetivos grupais que permitam demonstrar o *status* diferenciado do grupo e de seus integrantes com o intuito de se tornar mais atraente e se manter no grupo.
- Grau baixo de interações externas, pois a elevada interação com profissionais e pessoas de fora tende a reduzir a coesão interna.
- Resolução frequente de diferenças de modo satisfatório, como forma de amenizar desgastes e conflitos.
- Disponibilidade de recursos em abundância, pois a escassez de dinheiro, os benefícios, o reconhecimento e os materiais tendem a gerar mais concorrência.

A elevada coesão nos grupos está associada à produtividade, à satisfação e ao desenvolvimento, pois, no grupo coeso a produtividade dos integrantes tende a ser similar, alta, quando o grupo a valoriza, e perigosa quando há um pensamento grupal; a satisfação dos integrantes é alta; o desenvolvimento das pessoas que participam do grupo pode ser grande ou pequeno, desde que o grupo valorize ou não.

Muito bem, antes de começar a discutir sobre equipes, sugerimos que você consulte a obra de Cohen e Fink *Comportamento Organizacional* (2003) para saber mais sobre o assunto que acabamos de ver.

**Pensamento grupal** – esse é um modo de pensar e comportar-se que ocorre quando os participantes buscando a unanimidade passam por cima de sua motivação de analisar de modo realista cursos de ação alternativos. Em consequência, o grupo superestima suas próprias capacidades, ignora novas informações e se torna excessivamente confiante em suas próprias opiniões e avaliações. Fonte: Cohen e Fink (2003).

## As Equipes

Em uma equipe, as pessoas buscam, em conjunto, objetivos comuns que são clara e explicitamente formulados. Há certa divisão de responsabilidades e de atribuições além do uso das habilidades individuais e grupais com o intuito de alcançar o objetivo final. Os

membros têm como prioridade a consecução das metas da equipe, dão apoio uns aos outros, colaboram livremente e se comunicam abertamente e com clareza entre si. O foco da equipe está no resultado.

Ao traçar um paralelo entre grupo e equipe, Dubrin (2003) afirma que o primeiro é uma reunião de pessoas que interagem voltadas para um objetivo comum. Na equipe há busca de entendimento e comprometimento com os propósitos e metas do grupo por todos os membros. Robbins (2002) também diferencia equipe de grupo:

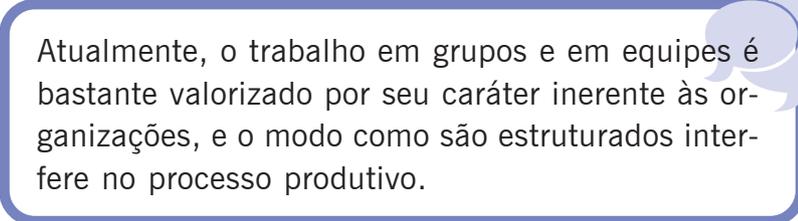
- no grupo, os indivíduos articulam as contribuições individuais ao compartilhar informações; e
- na equipe de trabalho, há um resultado coletivo por meio da articulação positiva.

Do ponto de vista das responsabilidades, na equipe de trabalho, elas são mais compartilhadas e complementares se comparadas com o grupo em que elas são mais individuais e aleatórias.

Então, na literatura predomina a ideia de que a equipe consiste em um tipo especial de grupo ou um grau mais aperfeiçoado de interação de grupo e, por isso, torna-se mais efetivo para alcançar melhores resultados organizacionais. Mas quais os resultados obtidos por meio das equipes que as tornam vantajosas? Vamos discutir isso a seguir.

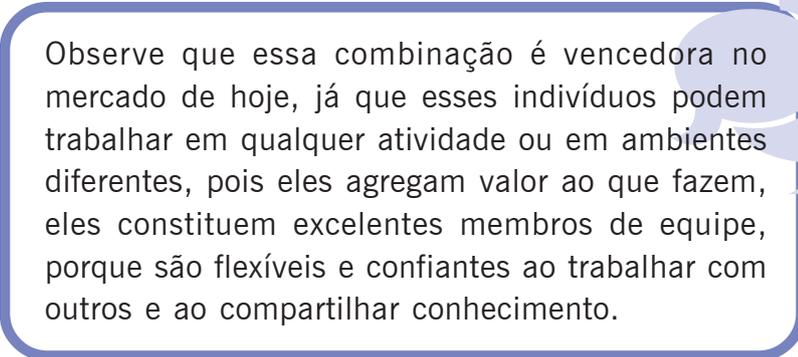
Os aspectos positivos das equipes para as organizações são diversos: possibilidade de foco nas principais questões do trabalho; maior autonomia e responsabilidade dos funcionários; maior aproveitamento das competências dos membros e coletivização deles; aumento da criatividade, da flexibilidade e das habilidades em resolução de problemas; maior grau de participação no ambiente de trabalho; maior fluidez na comunicação; consecução de atividades mais complexas: maior racionalidade no uso de recursos, de incremento nos processos, de produtos e serviços, porque isso pode transmitir a sensação de autocontrole, de dignidade, de identificação com o trabalho e de noção de autorrealização, provocando uma vida melhor no trabalho, com menos estresse. Funcionários satisfeitos faltam menos

ao trabalho, reduzindo o índice de absenteísmo, e permanecem mais tempo, reduzindo o índice de rotatividade (ROBBINS, 2002; ROBBINS; FINLEY, 1997). Para os empregados, o trabalho em equipe propicia percepção de autocontrole, de autorrealização, de identificação com o trabalho, de satisfação e de qualidade de vida e saúde (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).



Atualmente, o trabalho em grupos e em equipes é bastante valorizado por seu caráter inerente às organizações, e o modo como são estruturados interfere no processo produtivo.

Os psicólogos vêm contribuindo para que esses grupos e equipes realizem interações facilitadoras para o desenvolvimento organizacional adequado, do ponto de vista produtivo e social (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004). Quando identificam as competências dos profissionais, conforme as demandas do mercado atual, por exemplo, valorizam a sua capacidade de trabalhar em equipe, conforme descrito por Greenberg (2008) é necessária a combinação de todos esses quatro atributos – ser brilhante, flexível, competente e confiante – para contribuir com a versatilidade de um indivíduo.



Observe que essa combinação é vencedora no mercado de hoje, já que esses indivíduos podem trabalhar em qualquer atividade ou em ambientes diferentes, pois eles agregam valor ao que fazem, eles constituem excelentes membros de equipe, porque são flexíveis e confiantes ao trabalhar com outros e ao compartilhar conhecimento.

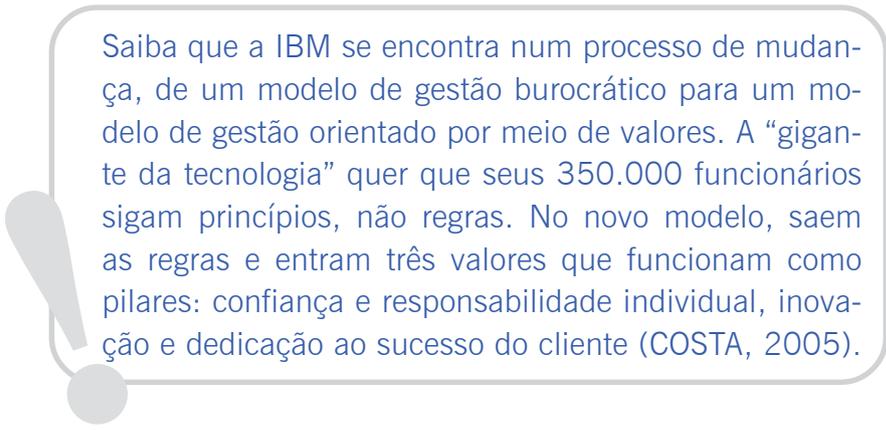
## As Mudanças nas Organizações de Trabalho

As mudanças que experimentamos na vida pessoal e no trabalho representam grandes novidades? O que de fato tem sido original nas mudanças da atualidade? As mudanças são boas ou ruins? Existem modos adequados ou inadequados de lidar com elas? Essas e outras perguntas que poderão aparecer ao longo do texto nesta seção deverão nortear os seus estudos referentes a mudanças nas organizações de trabalho. Vamos iniciar nossos estudos discutindo sobre o que significa mudança organizacional.

### O que é Mudança Organizacional?

As mudanças no cenário atual, dada a velocidade das transformações de todo tipo (econômicas, culturais, sociais e tecnológicas), pressupõem um processo acelerado de revisão de valores (ideias ou conceitos a respeito daquilo que é considerado importante para alcançar objetivos). Por isso, é relevante identificar quais são os valores que as pessoas nas organizações de trabalho desejam consolidar e quais são os que elas entendem ser necessário enfraquecer.

Contudo, as mudanças podem não se tornar efetivas quando o que está sendo imposto e o modo como está sendo implementado não possuem a intensidade necessária para alterar valores que se encontram na contramão do que está sendo desejado. Nesse caso, o que ocorre são tentativas de que as pessoas consintam e compreendam minimamente o que está sendo previamente estabelecido, mesmo que a contragosto, não que adquiram consciência das razões e respectivas consequências, para si e para os outros com as quais se relacionam, do modo como agem na atualidade.

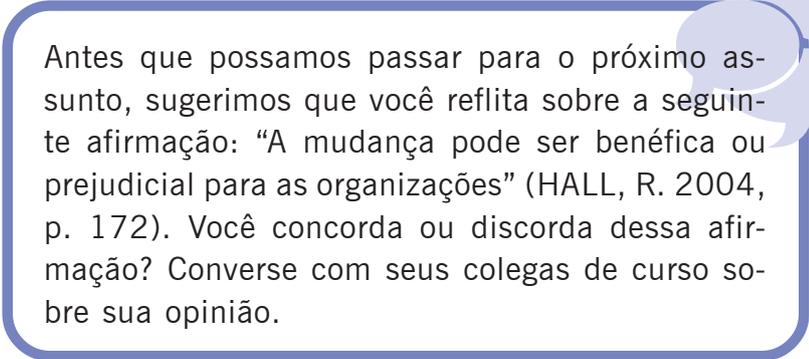


Saiba que a IBM se encontra num processo de mudança, de um modelo de gestão burocrático para um modelo de gestão orientado por meio de valores. A “gigante da tecnologia” quer que seus 350.000 funcionários sigam princípios, não regras. No novo modelo, saem as regras e entram três valores que funcionam como pilares: confiança e responsabilidade individual, inovação e dedicação ao sucesso do cliente (COSTA, 2005).

De modo contrário, entendemos o fenômeno da mudança como um esforço compartilhado de reconstrução da realidade psicossocial de uma organização, cujos valores que dão sustentação à ordem existente são resignificados. Nessa perspectiva, os gestores quando percebidos como líderes legítimos desempenham papel fundamental na consolidação da mudança (ZANELLI; SILVA, 2008).

Outra maneira de entendermos o que significa mudança organizacional é compreender esse fenômeno como qualquer tipo de alteração no comportamento humano, de natureza estrutural, processual ou tecnológica, que seja capaz de impactar em partes ou no conjunto da organização (WOOD Jr., 2000).

Em síntese, a mudança organizacional pode ser compreendida como a alteração nos ambientes internos das organizações, como por exemplo, em estruturas, processos, tecnologia e metas, com o propósito de que as organizações sobrevivam e se expandam nos seus ambientes externos.



Antes que possamos passar para o próximo assunto, sugerimos que você reflita sobre a seguinte afirmação: “A mudança pode ser benéfica ou prejudicial para as organizações” (HALL, R. 2004, p. 172). Você concorda ou discorda dessa afirmação? Converse com seus colegas de curso sobre sua opinião.

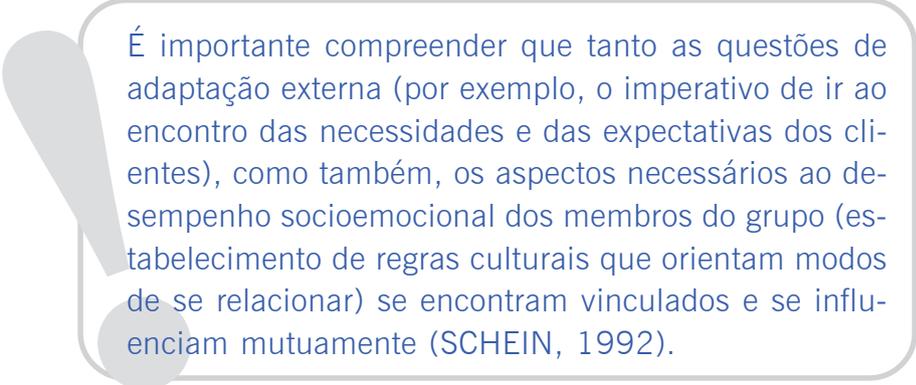
## Os Determinantes das Mudanças Organizacionais

As mudanças organizacionais podem ser classificadas em dois tipos (MONTANA; CHARNOV, 1998):

- as de origem interna; e
- as de origem externa.

As de procedência externa ocorrem a partir de fatores advindos do ambiente externo das organizações. Dentre esses fatores, podemos elencar a concorrência, as mudanças nas necessidades e expectativas dos clientes, o surgimento de novas tecnologias e de novas legisla-

ções, entre outros. Já as mudanças internas se configuram a partir do desalinhamento de elementos como estes: valores, missão e visão, que por sua vez, requerem alterações nas estruturas, nos processos e nos comportamentos das pessoas nas organizações. A implantação de novas tecnologias para conferir suporte gerencial à gestão, à redistribuição de pessoal, às reestruturações no processo produtivo e à formação de novas lideranças é considerada uma mudança de natureza interna.



É importante compreender que tanto as questões de adaptação externa (por exemplo, o imperativo de ir ao encontro das necessidades e das expectativas dos clientes), como também, os aspectos necessários ao desempenho socioemocional dos membros do grupo (estabelecimento de regras culturais que orientam modos de se relacionar) se encontram vinculados e se influenciam mutuamente (SCHEIN, 1992).

Portanto, as mudanças desencadeadas a partir do meio externo deverão, em princípio, repercutir na dinâmica do contexto interno das organizações e vice-versa. Isso porque as organizações são sistemas complexos e abertos, constituídas, portanto, de partes inter-relacionadas que se encontram em constante modificação e em permanente interação com o meio externo (SCHEIN, 1982; KATZ; KHAN, 1978).

## Os Tipos de Mudanças Organizacionais

Em situações quando se torna imprescindível alterar radicalmente a ordem das coisas, novos valores deverão ser inseridos no contexto organizacional, de modo que orientem ressignificações na missão e na visão da organização. Essa espécie de mudança, não raro, denominada de radical, pressupõe a intenção e a disposição explícita dos gestores nas organizações, de modo que contribuam enfaticamente na direção desejada.

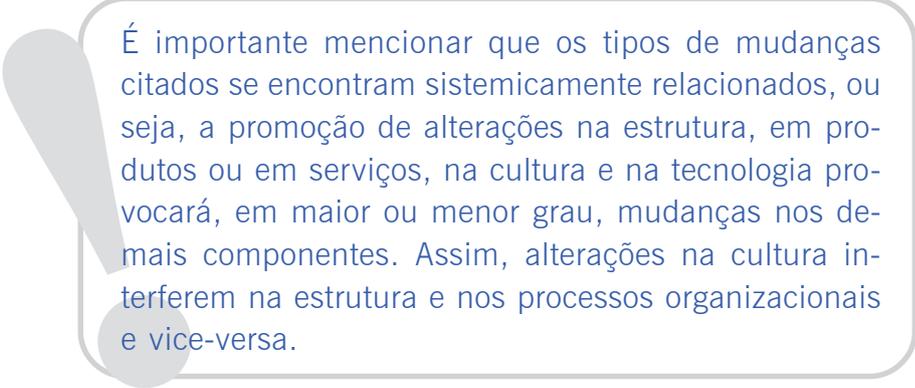
Já as mudanças em que aprimoramos o que existe são orientadas pelo princípio da melhoria contínua e, por isso, são toleradas com

a adaptação progressiva das pessoas e compreendidas como incrementais (ZANELLI; SILVA, 2008).

As mudanças organizacionais, segundo Daft (1999), podem ser classificadas do seguinte modo:

- estruturais, em produtos ou serviços;
- culturais; e
- tecnológicos.

Nas mudanças estruturais ocorrem, por exemplo, alterações na organização do trabalho, na coordenação entre áreas nos níveis hierárquicos e nos papéis organizacionais. Nas mudanças culturais acontece a redefinição de valores, as expectativas, as crenças e as atitudes. Por fim, nas mudanças tecnológicas são geradas modificações no processo produtivo da organização.



É importante mencionar que os tipos de mudanças citados se encontram sistemicamente relacionados, ou seja, a promoção de alterações na estrutura, em produtos ou em serviços, na cultura e na tecnologia provocará, em maior ou menor grau, mudanças nos demais componentes. Assim, alterações na cultura interferem na estrutura e nos processos organizacionais e vice-versa.

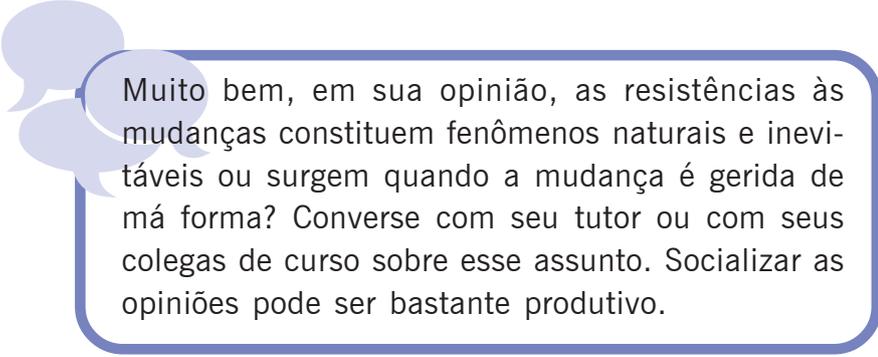
## As Resistências às Mudanças

As resistências às mudanças implicam em comportamentos que visam à manutenção do *status quo*. O processo de resistência dificulta as modificações pretendidas e estressa as pessoas envolvidas, gerando gastos financeiros e desgaste psicológico em processos de mudanças que não atingem objetivos previamente estabelecidos (ZALTMAN; DUNCAN, 1977).

Os tipos de resistências individuais à mudança são classificados por Griffin e Moorhead (2006) do seguinte modo:

- pelo hábito, quando uma pessoa realiza uma atividade durante muito tempo;

- pela segurança do trabalho, ou seja, o desejo de retornar à estabilidade anterior;
- devido aos fatores econômicos, perda de emprego e ganhos salariais e medo de se tornar obsoleto para a organização e ser dispensado;
- por medo do desconhecido, já que novos acontecimentos podem levar as pessoas a se sentirem ameaçadas e com medo;
- pela falta de atenção, a pessoa percebe somente o que sustenta seu ponto de vista, ignorando mudanças de normas e de comportamentos; e
- devido a fatores sociais, pois novos comportamentos podem ser rejeitados pelos demais ocasionando a perda de *status* devido à implantação de um novo sistema ou tecnologia.

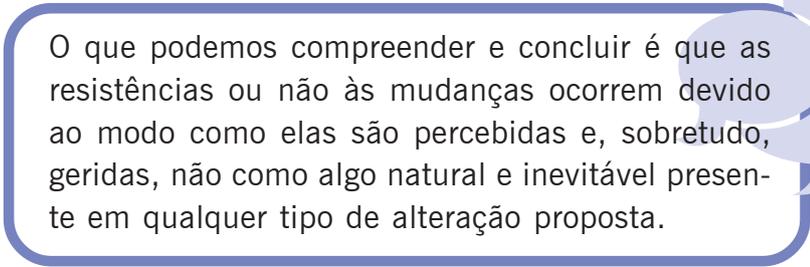


Muito bem, em sua opinião, as resistências às mudanças constituem fenômenos naturais e inevitáveis ou surgem quando a mudança é gerida de má forma? Converse com seu tutor ou com seus colegas de curso sobre esse assunto. Socializar as opiniões pode ser bastante produtivo.

Na atualidade, o fenômeno da resistência à mudança, não raro, tem sido concebido como algo tão natural quanto a própria mudança (PEREIRA, 1999).

Contudo, Hernandez e Caldas (2001) compreendem que as resistências às mudanças ocorrem em situações e em condições específicas, sendo, portanto, consequências do modo como as mudanças são conduzidas. Quando as pessoas desconhecem os verdadeiros motivos da mudança ou não concordam com eles, é provável que surjam comportamentos de não colaboração com o que está sendo pretendido. Essa posição é confirmada pelos estudos realizados por Kotter (2000), nos estudos dele, em centenas de organizações pesquisadas, os resultados demonstraram que a resistência à mudança é um fenômeno raro quando as pessoas entendem a mudança e a desejam.

Quando as pessoas resistem por diferentes motivos, e por mais irracionais que possam parecer, sempre existe algum tipo de causa para essa resistência. Conforme Cohen e Fink (2003), as pessoas não se opõem às mudanças em si mesmas, elas as aceitam e até as procuram, sendo que a questão está no modo como são percebidas as possíveis consequências das mudanças, ou seja, os modos de perceber os ambientes interno e externo da organização determinarão em muito as respostas que serão dadas pelas pessoas envolvidas direta ou indiretamente. Portanto, distintas percepções serão desenvolvidas, em função de conhecimentos, experiências, necessidades e expectativas das pessoas envolvidas (BRESSAN, 2000).



O que podemos compreender e concluir é que as resistências ou não às mudanças ocorrem devido ao modo como elas são percebidas e, sobretudo, geridas, não como algo natural e inevitável presente em qualquer tipo de alteração proposta.

## Estratégias à Superação de Comportamentos Resistentes

No planejamento da mudança devem ser consideradas possíveis respostas de oposição. Portanto, é importante ficar atento às resistências manifestas ou encobertas e identificar pontos de obstrução que podem ocorrer. Em virtude disso, é fundamental localizar pessoas que defendam a “nova ordem das coisas” e solicitar apoio, sensibilizando-as. Essas pessoas devem, de preferência, ocupar posições estratégicas na organização e deter credibilidade perante os demais. As pessoas e os grupos, de acordo com Griffin e Moorhead (2006), podem ser sensibilizados com as mudanças organizacionais de diferentes modos, entre as mais comuns se encontram:

- o treinamento (tornar as pessoas competentes do ponto de vista técnico e interpessoal à mudança);
- o desenvolvimento gerencial (tornar os gestores competentes para gerir o cenário futuro);
- a construção do “espírito” de equipe (tornar as pessoas competentes para o trabalho coletivo);

- o preparo das pessoas para o trabalho em conjunto e a proposta de *feedback* de pesquisa (consiste na coleta, compilação e devolução de dados aos participantes de uma unidade de trabalho ou da organização inteira por meio de relatórios e *workshops*).

Também deve ser considerado, aliado ao fato de sensibilizar as pessoas para mudanças, a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, minimamente necessários, com o intuito de conferir suporte ao tipo de alteração que está sendo pleiteada na “ordem das coisas”.

*Workshop* – seminário ou curso intensivo, de curta duração, em que técnicas, habilidades, saberes, artes etc. são demonstrados e aplicados; oficina, laboratório. Fonte: Houaiss (2009).

Quando tais condições se encontram presentes, pessoas compreendendo e concordando com a mudança combinada com a existência de suporte necessário à sua efetivação, a possibilidade da mudança vingar é bastante grande.

## A Gestão das Mudanças Organizacionais

Quando as práticas organizacionais se encontram dissociadas das necessidades e expectativas do ambiente externo, elas podem pôr em risco a sobrevivência das organizações. Para realinhar a relação: práticas organizacionais e necessidades e expectativas do ambiente externo, Senge *et al.* (1999) sugerem uma “mudança cultural profunda”, que consistiria num processo de mudança organizacional. Em tal mudança é fundamental conciliar modificações nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações na estrutura, processos, estratégias e sistemas organizacionais.

Com o intuito de facilitar o processo de mudança nas organizações de trabalho, Schein (1993a, 1993b) propõe a gestão simultânea dos seguintes elementos:

- **Desconfirmação:** os membros da organização precisam perceber que determinado modo de fazer as coisas já não funciona tão bem. Para isso, os gestores devem apresentar dados transparentes e convincentes para todos. Isso requer comunicação intensa e educação econômica, a qual tem sido frequentemente escassa na organização.

- **Criação de culpa ou ansiedade:** mesmo que as pessoas acreditem na transparência e na veracidade dos dados apresentados, elas podem não se sentir motivadas para mudar, uma vez que não vinculam as informações recebidas com algo que esteja no centro de suas preocupações. Para despertar a disposição de mudar e de aprender novos modos de agir e fazer as coisas, as pessoas precisam se convencer de que se não aprenderem algo novo, o alcance dos seus ideais será frustrado, o que provavelmente lhes inculcará culpa, ou, ainda, poderão colocar seus empregos ou segurança em risco, o que causará ansiedade.
- **Criação de segurança psicológica:** para que as mudanças de fato ocorram, as pessoas precisam se sentir psicologicamente seguras, isto é, necessitam perceber a proposição de um caminho claro para a aprendizagem, que não lhes proporcionará retaliações por “colocar a cabeça de fora”. Também precisam da segurança de que os novos modos de agir propostos ou descobertos não colocarão em risco seus conceitos de identidade e de integridade, ou seja, carecem saber que os novos hábitos são viáveis e necessários, e que é possível e salutar aprender algo novo, sem se sentir exageradamente ansiosa.

**Inculcar** – dar a entender; sugerir, revelar, demonstrar.  
Fonte: Houaiss (2009).

Para processar de modo simultâneo esses três elementos, o diálogo torna-se um componente estratégico fundamental. A reflexão e a prática dialógica no contexto organizacional podem repercutir num processo de comunicação mais espontâneo de modo a gerar compreensão compartilhada, culminando na transformação do conjunto de valores e de crenças que orientam as ações e as práticas cotidianas nas organizações (ELLINOR; GERARD, 1998).

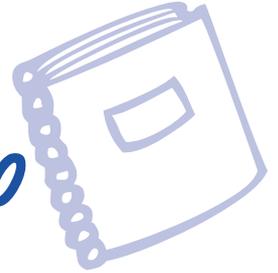
### *Saiba mais...*

Para saber mais a respeito das práticas dialógicas nas organizações de trabalho, sugerimos a leitura do livro de Linda Ellinor e Glenna Gerard denominado *Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa – criando e mantendo a colaboração no trabalho* (1995).



Para finalizar o estudo mudança organizacional, sugerimos que você reflita sobre a seguinte questão: O que tem prevalecido nas organizações da atualidade? O diálogo ou o monólogo nos processos de mudança organizacional? Considerando sua opção, quais as principais consequências deste tipo de predomínio por você percebido?

## Resumindo



Você aprendeu nesta Unidade que em uma organização as pessoas não precisam pensar da mesma maneira para atingir um objetivo comum nem apresentar comportamentos similares. Mas em princípio alguma interação precisa ocorrer para que elas se reconheçam do ponto de vista psicológico por meio de percepções, aprendizagens e motivações, de modo que possam compartilhar propósitos. Essas interações podem ocorrer de maneira interpessoal, intergrupar, intragrupal, intra e interorganizacional. É um desafio compreender e gerir comportamentos individuais e coletivos diversos que implicam na tomada de decisões. Aprendeu também que o compartilhamento de objetivos em um nível mais básico (grupo) ou a articulação ampla com vistas aos resultados (equipe) precisam ser claramente definidos e aceitos por todos os membros da organização; quando isso não ocorre, surgem conflitos, disputas de poder e frustrações. As atividades relacionadas à definição de missão, visão, valores, metas e objetivos são tentativas de explicitar o que é esperado do empregado. Por fim, nesta Unidade, você teve oportunidade de estudar que os processos de mudança são inerentes às organizações contemporâneas e precisam ser enfrentados pelos gestores organizacionais.

Muito bem, agora se você entendeu o que tratamos nesta Unidade, não terá problemas para responder às questões propostas a seguir. Para respondê-las, você pode rever os textos correspondentes ao assunto, a sua resposta deve ser elaborada com base no aprendizado que você adquiriu aqui, para tanto, você deve reler o objetivo e ver se conseguiu atingi-lo.

Se precisar de auxílio não deixe de fazer contato com seu tutor pelo Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA), ele está à sua disposição para auxiliá-lo.

Bom trabalho!



## *Atividades de aprendizagem*

1. Equipe é sinônimo de grupo?
2. Os líderes motivam os subordinados?
3. Em que aspectos a percepção influencia a aprendizagem?
4. Quais as possíveis relações entre tomada de decisão e geração de conflitos?
5. Por que é importante para o administrador compreender o comportamento humano nas organizações?

## Caso Fictício para Estudo

*A Alimentare é uma fabricante de produtos alimentícios e itens relacionados. A empresa cresceu até atingir seu porte atual em um período de 15 anos sob a direção do presidente da companhia, J. Silva. Entretanto, nos últimos tempos, com a crise econômica, a companhia deixou de apresentar crescimento e o grupo de diretores passou a se questionar quanto a eficiência dos métodos adotados por Silva. Ao mesmo tempo há uma pressão de Silva no sentido de procurar entre os gerentes aqueles que possam a ser responsabilizados pelos indicadores atuais.*

*Maria e outro diretor, Thomas, estão trabalhando em um importante projeto de inovação que pode ajudar a alavancar o negócio da empresa. No momento, o projeto está dentro do prazo, apesar de estar apertado. Como só podem trabalhar juntos depois do almoço devido às atividades de rotina nos seus grupos de trabalho, Maria sugere que fiquem até um pouco mais tarde para não terem problemas com o prazo. Seu parceiro, no entanto, não concorda com a ideia. Tomás acha que já trabalha bastante o dia inteiro e não está disposto a abrir mão do tempo destinado a sua vida pessoal, mas tem dificuldades para expressar o que pensa. Ele teme passar por descomprometido em uma hora na qual a empresa esta com problemas de crescimento e percebe que o seu relacionamento com Maria esta tenso.*

(Fonte: Elaborado pelos autores deste livro)

1. Identifique os tipos de conflitos apresentados no caso.
2. Determine os níveis nos quais os conflitos estão ocorrendo.

# 3

## UNIDADE

# Contribuições da Psicologia para Alguns Desafios ou Problemas Humanos nas Organizações



Após finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de reconhecer as principais contribuições da psicologia para a geração de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); e de identificar de alguns problemas humanos que surgem nas organizações de trabalho da atualidade.



## Os Principais Problemas Humanos nas Organizações

Olá estudante,

Para manter a organização ativa e em plena funcionalidade é preciso considerar os problemas humanos que ocorrem nela. Esses problemas detectados e resolvidos garantem que a organização siga na direção que os gestores pretendem. Então, vamos iniciar a terceira Unidade conhecendo as principais contribuições da Psicologia para a geração de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Bons estudos!

**Q**ue tipos de problemas humanos surgem nas organizações de trabalho? Quais os grandes desafios enfrentados por administradores, psicólogos e demais profissionais para a construção de organizações saudáveis e efetivas? Tais desafios, além de outros que poderão ser acrescentados, serão apresentados a seguir:

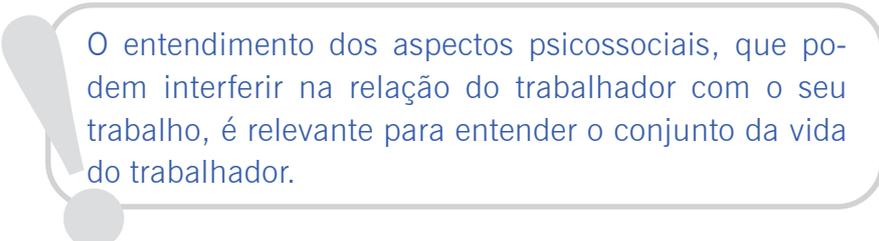
- problemas de criação e estruturação da organização;
- questões de recrutamento, seleção, treinamento, socialização e distribuição de pessoas;
- problemas que derivam da natureza do contrato psicológico estabelecido entre o indivíduo e a organização;
- dificuldades de integração das diversas unidades de uma organização complexa;
- problemas originados da necessidade da organização de ser eficiente, sobreviver e desenvolver sua capacidade de se adaptar a um mundo do trabalho em transformações;
- interações entre indivíduo e organização encontram-se em constante e dinâmica mudança; e
- solidez e eficiência de uma organização dependem, em última instância, de sua capacidade de diagnosticar seus próprios problemas e desenvolver suas próprias soluções.

Em síntese, uma questão fundamental referente aos problemas humanos enfrentados nas organizações de trabalho é a seguinte:

Como podem ser desenvolvidas as políticas ou práticas sociais que permitam casar razoavelmente com as necessidades humanas com as exigências da organização? (SCHEIN, 1982, p. 17).

## O Desafio que Representa Gerar Qualidade de Vida no Trabalho

Muitos são os desafios na atualidade para entender, intervir e procurar prever as ações humanas nas organizações. Como parte significativa do que interessa à psicologia é explicada pelo que ocorre no trabalho, grande parte em organizações, o profissional (administrador, psicólogo e outros) precisa identificar adequadamente os fenômenos psicossociais que estão ocorrendo. Nos ambientes organizacionais ocorrem percepções e interações, manifestam-se emoções, cognições e afetos, pessoas trabalham em grupos e equipes, vivenciam frustrações e conflitos, o que mostra um pouco da amplitude e complexidade em termos psicológicos (ZANELLI; BASTOS, 2004). A identificação da cultura de uma organização é de grande importância para a compreensão dos comportamentos individuais e coletivos.



O entendimento dos aspectos psicossociais, que podem interferir na relação do trabalhador com o seu trabalho, é relevante para entender o conjunto da vida do trabalhador.

Os aspectos psicossociais no trabalho são referentes às percepções e/ou às experiências que os trabalhadores têm sobre interações no ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, habilidades e necessidades, valores, relação entre o trabalho e outras esferas da vida pessoal (como a família). Esses aspectos podem influenciar a saúde, a qualidade, o desempenho e a satisfação no trabalho (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 1984). Nesse sentido, as ações direcionadas para a qualidade de vida no trabalho se apresentam

como possibilidades de intervenção dos profissionais com vistas a eliminar ou a reduzir problemas como:

- turnover e absenteísmo;
- singularidades de percepções, diferenças individuais, identidades e subjetividades;
- GAPs de competências e aprendizagens individuais, grupais e/ou organizacionais;
- conflitos e frustrações; e
- insatisfação e desmotivação, resistências às mudanças, dificuldades de articulação de grupos e equipes, para citar algumas.

A qualidade de vida, segundo conceito da Organização Mundial de Saúde, é um estado de pleno bem-estar físico, mental e social. Quando relacionado ao trabalho, o termo genérico, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) herda a amplitude da definição mais geral e inclui aspectos analisados anteriormente como:

- motivação;
- satisfação;
- condições de trabalho;
- estresse; e
- estilos de liderança, entre outros.

Um dos principais autores que tratam da questão, Walton (1973), articula QVT com esforços para a humanização do trabalho e responsabilidade social da organização, de modo que as necessidades e as expectativas dos empregados sejam atendidas. O atendimento das necessidades é possível por meio da reestruturação de cargos, das novas formas de organização do trabalho e do trabalho em equipes com autonomia.

Os principais autores que conceituam Qualidade de Vida no Trabalho apresentam convergências nas suas definições que permitem sintetizar as ênfases conforme tratada pela literatura considerando duas dimensões:

Um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados

**Turnover** – taxa percentual anual de renovação do pessoal de uma empresa em relação a seu efetivo médio; rotatividade de pessoal. Fonte: Houaiss (2009).

**Absenteísmo** – relativo a absentismo, prática habitual de abandonar o cumprimento de deveres e funções de determinado posto ou cargo. Fonte: Houaiss (2009).

**GAP** – quebra indesejável de continuidade. Fonte: Ferreira (2010).

nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um indivíduo (por exemplo, manifestação de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas. (BOWDITCH; BUONO, 2006, p. 207).

Com o propósito de identificar condições presentes no trabalho relacionadas com a existência da qualidade de vida, foram desenvolvidas diversas proposições. Por ser mais abrangente e embasada na perspectiva de qualidade voltada para a humanização do trabalho e desenvolvimento de ações saudáveis nas organizações será apresentada a proposta de Walton (1973).

O modelo de Walton (1973) é composto por oito categorias conceituais e seus indicadores e apresenta a vantagem de analisar as condições e as práticas organizacionais e os indicadores de satisfação e de percepção dos empregados sobre os aspectos positivos no trabalho. Tal modelo está descrito no Quadro 5 a seguir:

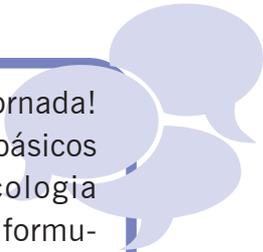
MODELO DE WALTON (1973) – DIMENSÕES E INDICADORES	
Compensação justa e adequada	equidade salarial interna equidade salarial externa benefícios
Condições de trabalho	condições físicas seguras e salutareas jornada de trabalho
Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	autonomia e possibilidades de autocontrole aplicação de habilidades variadas perspectivas sobre o processo total do trabalho
Oportunidade de crescimento contínuo e segurança	oportunidade de desenvolver carreira segurança no emprego
Integração social no trabalho	apoio dos grupos primários igualitarismo e ausência de preconceitos
Constitucionalismo	normas e regras respeito à privacidade pessoal adesão a padrões de igualdade
O trabalho e o espaço total da vida	relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado
Relevância social da vida no trabalho	relevância do papel da organização diante do ambiente

Quadro 5: O modelo de QVT de Walton

Fonte: Adaptado de Walton (1973)

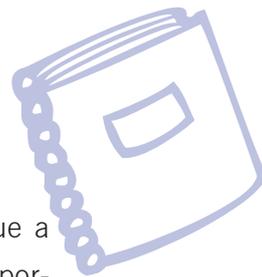
As dimensões propostas por Walton (1973) vêm sendo utilizadas como base em muitas intervenções da Qualidade de Vida no Trabalho devido à sua amplitude (que é utilizada como parte da pesquisa anual sobre as melhores empresas para trabalhar no Brasil, da *Revista Exame*). As oito dimensões inter-relacionadas formam um conjunto que possibilita ao profissional identificar, por meio de diagnóstico organizacional, os pontos percebidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos no seu trabalho.

Enfim, a ação, focada no que deve ser mantido e no que deve ser alterado, a partir da realização de um diagnóstico organizacional, entendido como conjunto de ferramentas que permitem caracterizar os processos conforme os seus participantes, é fundamental. As pesquisas sobre clima, os levantamentos de necessidades de educação e a avaliação de desempenho são exemplos de instrumentos que, quando somados a outros que permitam avaliar de forma ampla a Qualidade de Vida no Trabalho dos trabalhadores, poderão contribuir para maior satisfação, comprometimento, motivação e relações mais saudáveis nas organizações.



Muito bem, chegamos ao final da nossa jornada! Agora que você já aprendeu os conteúdos básicos sobre o que constitui o objeto da psicologia organizacional, estará mais preparado para formular instrumentos diagnósticos e de intervenção com as pessoas nas organizações. Mãos à obra e bom trabalho!

## Resumindo



Nesta Unidade tivemos oportunidade de estudar que a resolução de questões humanas fundamentais é de vital importância à sobrevivência das organizações de trabalho na atualidade. Vimos que um problema considerado essencial se refere ao modo como podem ser elaboradas políticas e práticas organizacionais que conciliem necessidades humanas e exigências referentes à missão e à visão das organizações de trabalho.

Também pudemos compreender que a superação desse dilema pode se dar por meio de ações que sejam orientadas para a construção de Qualidade de Vida no Trabalho, pois tais práticas são fundamentais para a construção de uma força de trabalho saudável e verdadeiramente comprometida com os propósitos organizacionais.

Este é o momento de você testar todo o seu aprendizado sobre os assuntos abordados nesta Unidade. É muito importante que você certifique-se de que entendeu os temas propostos no objetivo. Caso tenha dúvidas ainda, releia o texto novamente até ter pleno entendimento.

Se precisar de auxílio, entre em contato com o seu tutor pelo Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA).

Bons estudos!



## Atividades de aprendizagem

1. O que é Qualidade de Vida no Trabalho?
2. Avalie o Modelo de QVT proposto por Walton? Esse modelo se mantém atual ou precisa ser reavaliado?
3. O que são problemas humanos nas organizações de trabalho?
4. Em sua opinião, quais são os grandes problemas humanos que nos defrontamos nas organizações de trabalho da atualidade?
5. Como podem ser conciliadas as necessidades humanas e as expectativas dos gestores nas organizações de trabalho?



# Referências



AIRES, Almeida. (Org.) *Dicionário Escolar de Filosofia*. Lisboa: Plátano. 2003. Disponível em: <<http://www.defnarede.com/>>. Acesso em: 27 fev. 2012.

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. 2004. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: ArtMed, 2004.

ANDRADE, R. O. B. *Princípios da negociação: ferramentas e gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.

ANZIEU, D. *Os métodos projetivos*. Rio de Janeiro, Campus, 1980.

As 150 melhores empresas para você trabalhar. *Revista Você S/A – Exame*. Edição especial de 2008. São Paulo: Abril, 2008.

ATKINSON, R. L. *et al. Introdução à psicologia*. 13. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002. (Parte 4, Capítulo 7, Aprendizagem e Condicionamento).

BAUMAN, Z. *Identidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BENNIS, Warren. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE Executivo*. São Paulo, v. 1, n. 2, nov./jan. 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, maio/jun., 1994b.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994a.

BLACKBURN, S. *Dicionário Oxford de filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

BOCK, A. M. B. *Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia*. 13. ed. São Paulo, 2003.

- BOCK, A. M.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. *Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- BOYETT, J. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). *Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)*. 3. ed. Brasília : MTE, SPPE, 2010. (Livro 2, arquivo PDF).
- BRESSAN, C. L. *Mudança organizacional: uma visão gerencial*, 2000. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2012.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper Torchbooks, 1979.
- CABRERA, L. C. Q. Abaixo a punição. *Revista Você S/A – Exame*, de 11 de abril de 2007. Disponível em: <<http://vocêsa.abril.com.br/busca/busca.shtml?si=vocesa&ac=0&np=10&rd=0&ao=0&qu=punir&resp=ok>>. Acesso em: 9 dez. 2008.
- CARVALHO, A. A. *et al.* A escolha da profissão: alguns valores implícitos nos motivos apontados pelos psicólogos. In: *Conselho Federal de Psicologia (Org.)*. Quem é o psicólogo brasileiro? São Paulo: Edicon. 1988.
- CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHANLAT, Jean F. (Org.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- CLAXTON, G. *O desafio de aprender ao longo da vida*. Porto Alegre: Editora Artmed, 2005.
- COHEN, A. R.; FINK, S. L. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- COSTA, J. E. A cruzada da IBM. *Guia Você S/A – Exame*. São Paulo: Abril, 2005.

COUTINHO, M. C.; KRAWULSKI, E.; SOARES, D. H. P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. *Revista psicologia e sociedade*. Porto alegre, Edição especial 1, p. 29-37, 2007.

COVEY, S. R. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. São Paulo: Elsevier, 2005.

CUNHA, Lilian. Compulsão por detalhes: nada está bom para o seu chefe, a não ser o que ele faz? Cuidado! Ele pode ser um microgestor – o cara que atrasa sua vida. *Revista Você S/A – EXAME on-line*. 10 de junho de 2007. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/compulsao-detalhes-618283.shtml>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

DAFT, R. L. *Teoria e projeto das organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVIDOFF, L. L. *Introdução à Psicologia*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DORSCH, F.; HACKER, H.; STAPF, K. H. *Dicionário de psicologia Dorsch*. Petrópolis: Vozes, 2001.

DOSSIÊ. Retrato de Família. *HSM Management*. São Paulo, n. 41, nov./dez., 2003. Disponível em: <[http://www.institutofamilia-empresa.com.br/artigos/retrato\\_de\\_familia.pdf](http://www.institutofamilia-empresa.com.br/artigos/retrato_de_familia.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2012.

DRUCKER, Peter. Características do que está por vir. In: HESSELBEIN, Frances; COHEN, Paul M. *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999, p. 117-128.

DUBRIN, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.

E-BIOGRAFIAS. *Biografia de Jack Welch*. 26 de outubro de 2011. Disponível em: <[http://www.e-biografias.net/biografias/jack\\_welch.php](http://www.e-biografias.net/biografias/jack_welch.php)>. Acesso em: 23 fev. 2012.

ELLINOR, L.; GERARD, G. *Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa-criando e mantendo a colaboração no trabalho*. São Paulo: Futura, 1998.

- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 5. ed. Versão 7.0, CD-ROM, 2010.
- FIEDLER, Fred E.; CHEMERS, Martin M. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira/EDUSP, 1981.
- FIGUEIREDO, L. C. M. *Psicologia: uma introdução, uma visão histórica da psicologia como ciência*. São Paulo: Educ, 1991.
- FILIPPINI, Francisco. *Metodologias para tomada de decisão a partir de informações qualitativas*. 81 f. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação. 2003.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizado e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FRITZ, Robert. *Estrutura e comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Pioneira, 1997.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, jul/aug., 1993.
- GARVIN, D. A. Criando organizações que aprendem. In: BOYETT, J.; BOYETT, J. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GARVIN, D. A. *et al.* Aprender a aprender. São Paulo: *HSM Management*. São Paulo, v. 2, n. 8, p. 58-64, jul./ago., 1998.
- GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Lawrence; FREAS, Alyssa. *Coaching for leadership: how the world's greatest coaches helps leaders learn*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000.
- GONTIJO, A. C. MAIA, C. S. C. *Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 11, n. 4, out./dez., p. 13-30, 2004.
- GONZALEZ REY, F. La categoría de sentido subjetivo y su significación en la construcción del pensamiento psicológico. *Revista de Educação da Universidade do Vale do Itajaí*, Ano 1, n. 2, p. 13-28, 2001.

- GREENBERG, Herb. Colaboradores versáteis. *Revista Melhor*, on-line, novembro de 2008. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/textos/252/artigo223443-1.asp>>. Acesso em: 28 fev. 2012.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Editora Ática, 2006.
- GUNS, B. *A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Futura, 1998.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processo e resultado*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Trad. Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- HANDY, C. *Além do capitalismo*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- HEIL, G.; BENNIS, W.; STEPHENS, D. C. *Douglas Mcgregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa*. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. *Psicologia para administradores de empresas*. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- HOUAISS. Instituto Antônio. *Dicionário eletrônico da Língua Portuguesa*. Versão monousuário, 3.0. CD-ROM, junho de 2009.
- HUFFMAN, K.; VERNOY, M.; VERNOY, J. *Psicologia*. São Paulo: Atlas, 2003.
- HUNTER, J. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 9. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INTERNATIONAL Labour Office. *Psychosocial factors at work: recognition and control*. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health – Ninth Session. Geneva; 1984.

JORNAL Livre. *Economista Herbert Alexander Simon*. [2011?]. Disponível em: <<http://www.jornallivre.com.br/239647/economista-herbert-alexander-simon.html>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

KARSAKLIAN, E. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2000.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*. Boston: Fall, 1993.

KOTTER, John P. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUHN, T. *A estrutura das revoluções científicas*. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de negócios: mais de 6.000 termos em inglês e português*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEWIN, Kurt. *Problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo: Editora Cultrix, 1978.

LIKERT, R. LIKERT, J. G. *Administração de conflitos: novas abordagens*. São Paulo: Macgraw-Hill, 1980.

MARQUIS, Bessie L.; HUSTON, Carol J. *Administração e liderança em enfermagem*. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

MARTIN-BARÓ, I. *Acción e ideología: psicologia social desde centroamérica*. San Salvador: UCA, 1983.

MARX, M.; HILLIX, W. A. *Sistemas e teorias em psicologia*. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 1973.

MASLOW, A. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, 1943, p. 370-396.

MISIAK, H. *Raíces filosóficas de la psicología*. Buenos Aires: Troquek, 1964.

- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio. 2003.
- MOSQUERA, Carlos. *Erik, um cego no monte Everest*. 6 de março de 2008. Disponível em: <<http://carlosmosquera.blogspot.com/2008/03/erik-um-cego-no-monte-everest.html>>. Acesso em: 22 fev. 2012.
- MOWDAY, R. T. Equity theory predictions of organizations. In: STEERS, R. M.; PORTER, L. W. (Ed.). *Motivation and work behavior*. 4. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1987, p. 89-110.
- MUCHINSKY, P. M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- NADLER, D.; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- NETSABER Biografias. *Mahatma Gandhi*. [2011?]. Disponível em: <[http://biografias.netsaber.com.br/ver\\_biografia\\_c\\_390.html](http://biografias.netsaber.com.br/ver_biografia_c_390.html)>. Acesso em: 23 fev. 2012.
- PENSADOR.INFO. *Biografia de Sigmund Freud*. [2012?]. Disponível em: <[http://pensador.uol.com.br/autor/sigmund\\_freud/biografia/](http://pensador.uol.com.br/autor/sigmund_freud/biografia/)>. Acesso em: 14 fev. 2012.
- PEREIRA, M. J. B. Pressupostos da mudança. In: BRETAS, Maria José L. *Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PICKERING, P. *Como administrar conflitos profissionais: técnicas para transformar conflitos em resultados*. São Paulo: Market Books, 1999.
- PORTO, Geciane Silveira. Características do processo decisório na cooperação empresa-universidade. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 29-52, jul./set. 2004.
- POZO, J. I. *Teorias cognitivas da aprendizagem*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- PRIBERAM. *Dicionário da Língua Portuguesa: biopsicossocial*. [2012?]. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=biopsicossocial>>. Acesso em: 16 fev. 2012.

- PSICOPEDAGOGIA Brasil. Vygotsky. 10 de junho de 2011. Disponível em: <[http://www.psicopedagogiabrasil.com.br/biografia\\_vygotsky.htm](http://www.psicopedagogiabrasil.com.br/biografia_vygotsky.htm)>. Acesso em 14 fev. 2012.
- RAMOS, Mário Amora. *Hamlet: a difícil arte de decidir*. São Paulo: Novo Século, 2006.
- ROBBINS, H.; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam?* 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.
- ROCHA, R. *Minidicionário Ruth Rocha*. São Paulo: Scipione, 2001.
- RUBINI Carlos. *Dialética dos grupos: contribuições de Sartre à compreensão dos grupos*. *Jornal Existencial on-line*. Uma publicação da Sociedade de Análise Existencial e Psicomaiêutica (SAEP). 8 de outubro de 2000. Disponível em: <<http://www.existencialismo.org.br/jornalexistencial/rubinidialectica.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2012.
- SAMPAIO, J. R. *Psicologia do Trabalho em três faces*. In: *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1998.
- SCHEIN, E. H. P. How can organizations learn faster? The challenge entering the green room. *Sloan Management Review*. Boston: Winter, 1993a.
- SCHEIN, E. H. P. On dialogue, Culture and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*. [S. l.], v. 22, n. 2, 1993b. p. 40-51.
- SCHEIN, E. H. P. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- SCHEIN, E. H. P. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: prentice Hall do Brasil, 1982.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.

- SENGE, P. *et al.* *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SENGE, P. *et al.* *A quinta disciplina: caderno de campo*. São Paulo: Qualitymark, 1995.
- SILVA, Narbal. *As interfaces entre cultura e aprendizagem nas organizações de trabalho: o caso das Empresas Eliane*. 470 f. Tese de Doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.
- SIMON, H. A. *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro: Aliança para o progresso, 1963.
- SIMON, H. A. *Administrative behavior*. Nova York: Free Press, 1957.
- SKINNER, B. F. *Sobre o Behaviorismo*. São Paulo: Cultrix/EDUSP, 1982.
- STEERS, R. M.; BIGLEY, G. A.; PORTER, L. W. *Motivation and leadership at work*. 6. ed. Nova York: McGraw Hill, 1996.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SUA pesquisa.com. *William Shakespeare: biografia e obras*. [2012?]. Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/shakespeare>>. Acesso em: 22 fev. 2012.
- TOLFO, S. R. *Liderança: da teoria de traços ao coach*. In: BITTENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookmark, 2004.
- UOL Educação. *Biografia de Jesus Cristo*. [2011?]. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/biografias/ult1789u636.jhtm>>. Acesso em: 23 fev. 2012.
- VECCHIO, R. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Cengage learning, 2008.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? *Sloan Management*, v. 15, n. 1, 1973.

WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

WOOD, Jr. (Coord.) *Mudança organizacional aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. *Strategies for planned change*. New York: Wiley – interscience, 1977.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Ed.), *Psicologia, organizações e trabalho*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas. 2004.

ZANELLI, José Carlos, SILVA, Narbal. *Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial nas organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

## Narbal Silva

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2001). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1990). Graduado em Psicologia pela Universidade de Federal de Santa Catarina (1985), possui Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Conselho Federal de Psicologia (2000). Atualmente é professor Associado I do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Também é Editor da *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. Produz conhecimentos (livros e artigos) e promove intervenções (consultoria) referentes ao Comportamento Humano nas Organizações, em especial, a respeito dos seguintes assuntos: Organizações como Fenômenos Socialmente Construídos; Cultura Organizacional; Aprendizagem Humana nas Organizações; Qualidade de Vida no Trabalho; Felicidade e Bem-Estar nas Organizações e Orientação e Projeto de Vida na Aposentadoria (Pós-Carreira).



## *Suzana da Rosa Toffo*

---

Doutora em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000); Mestre em Administração (1991); Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1985), possui Especialização em Dificuldades de Aprendizagem pela UDESC (1986). Tem experiência na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, com ênfase nos seguintes temas de atuação e pesquisa: Trabalho e Subjetividade; Gestão de Pessoas; Desemprego; Qualidade de Vida no Trabalho; Sentidos e Significados do Trabalho; Assédio Moral. Orienta alunos de mestrado e de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e em Administração da UFSC.

