

# Psicologia Organizacional

## FOCO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Tânia Rossi Garbin

Ouro Preto/MG, 2011

Copyright © 2011. Todos os direitos desta edição pertencem ao Centro de Educação Aberta e a Distância da Universidade Federal de Ouro Preto (CEAD/UFOP). Reprodução permitida desde que citada a fonte.

**PRESIDENTA DA REPÚBLICA**

Dilma Vana Rousseff

**MINISTRO DA EDUCAÇÃO**

Fernando Haddad

**REITOR DA UFOP**

João Luiz Martins

**VICE-REITOR DA UFOP**

Antenor Rodrigues Barbosa Junior

**DIRETOR DO CEAD**

Jaime Antônio Scheffler Sardi

**VICE-DIRETORA DO CEAD**

Marger da Conceição Ventura Viana

**COORDENAÇÃO DA UAB/UFOP**

Maria do Carmo Vila  
Felipe Comarela Milanez

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA**

Jaime Antônio Scheffler Sardi

**COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA DO CEAD**

Iracilene Carvalho Ferreira

**REVISÃO**

Elinor de Oliveira Carvalho  
Maria Teresa Guimarães

**CAPA, LAYOUT E DIAGRAMAÇÃO**  
Alexandre Pereira de Vasconcellos

G213p Garbin, Tânia Rossi.  
Psicologia organizacional: foco na administração pública / Tânia Rossi Garbin. -  
Ouro Preto: UFOP, 2011.  
85 p.

ISBN: 978-85-98601-54-3

1. Psicologia. 2. Administração pública. 3. Administração de pessoal. I. Universidade Federal de Ouro Preto. II. Título.

CDU: 159.9

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	.05
UNIDADE I - SOCIEDADE.....	.07
UNIDADE II - APRENDIZAGEM.....	.21
UNIDADE III - SAÚDE E TRABALHO.....	.41
UNIDADE IV - CLIMA ORGANIZACIONAL.....	.57
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	.65
GLOSSÁRIO.....	.69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	.75
ANEXOS.....	.79



## APRESENTAÇÃO

Desde a década de 90, o termo Psicologia Organizacional é utilizado em referência a uma área cujo objetivo é o estudo das organizações e do trabalho. As organizações, no olhar da Psicologia, são vistas como ferramenta social, constituída a partir do contexto econômico, cultural e político, e o trabalho, como atividade básica do ser humano, apoiado em fatores sociais, psicológicos e biológicos (Bastos, 2004).

O estudo das organizações, segundo a Psicologia, prioriza o homem como elemento básico do funcionamento. Portanto, para conhecê-las, é fundamental o conhecer o comportamento humano e, em consequência, o trabalho, que envolve habilidades, competências, socialização, emoções, e a dinâmica das relações entre os indivíduos que fazem parte delas.

Muitos temas poderiam ser abordados pelo foco da Psicologia Organizacional, mas, considerando que o objeto central deste fascículo é oferecer suporte teórico para o Administrador Público apoiar sua ação, apresentam-se informações sobre:

Sistema social: identidade, papéis sociais e grupos;

Aprendizagem e aquisição de novos comportamentos: o processo de aprendizagem, processos cognitivos e análise de tarefa;

Saúde e trabalho;

Clima organizacional.

A primeira unidade oferece uma discussão sobre o sistema social e a formação da identidade. Este conhecimento é fundamental para o entendimento da ação do homem no contexto da organização pública, aspectos externos à organização, como as políticas, e aspectos internos, como a dinâmica das relações grupais.

A segunda unidade tem como objetivo oferecer informações sobre o processo de aprendizagem, em particular o processo cognitivo, para subsidiar intervenções relacionadas a capacitação, treinamento, desenvolvimento de habilidades e competências do indivíduo na organização.

A terceira unidade tem como tema central a saúde e trabalho. O conhecimento sobre comportamento e doenças mentais pode oferecer ao Administrador Público informações para orientar a equipe e buscar auxílio especializado.

O estudo desses temas auxilia a identificação de problemas na organização e dos processos e procedimentos que podem ser utilizados para a realização de intervenções do Administrador Público.

Para subsidiar o estudo, são indicados procedimentos para verificar comportamentos, problemas de ordem psicológica/emocional e um glossário de termos técnicos. Este material não tem como objetivo esgotar esses temas, mas oferecer suporte para auxiliar o Administrador Público a iniciar o estudo do comportamento nas organizações públicas.

Tânia Rossi Garbin

# UNIDADE I

Sistema Social:  
identidade, papel social e  
grupo





## Objetivos Específicos da Unidade

O conteúdo apresentado nesta unidade possibilita:

- Conceituar identidade e conhecer os fatores que interferem na formação do indivíduo;
- Identificar a importância do papel social na organização e reconhecer os problemas e as possibilidades de intervenção para solucionar questões relacionadas ao comportamento em diferentes situações;
- Reconhecer as características para a formação de um grupo e identificar como o Administrador Público pode realizar intervenção na organização com base na concepção de grupo.

Esta unidade tem como objetivo central apresentar ao Administrador Público informações que auxiliem a identificação das características e fatores que interferem na construção da identidade e, conseqüentemente, determinam a formação do papel e a participação no grupo social.

A sociedade, a cultura e a organização são sistemas complexos. Portanto, para o entendimento de sua dinâmica e de seu funcionamento, é fundamental a interlocução entre diferentes áreas do conhecimento. Assim, vamos verificar alguns importantes conceitos que podem auxiliar o entendimento sobre o homem e as suas relações no trabalho, com base na visão da Psicologia.

**Sistema** é um macroconceito, um conceito-guia da leitura de diferentes fenômenos da realidade, sejam físicos, biológicos, psicológicos, antropológicos ou socioculturais. O conceito de **sistema**, como unidade complexa, tem na sua própria raiz a complexidade como base. Se uma unidade é complexa, significa que é constituída de inter-relações organizacionais entre diversos elementos (Moraes; Torre, 2004).

Por **sistema social** entende-se o complexo movimento circular determinado por diferentes sistemas complexos construídos historicamente por indivíduos participantes de redes de interações. Os indivíduos são atores sociais e constroem suas representações a partir do contexto sociocultural.

A **organização** é um sistema constituído de vários grupos que se relacionam de forma direta e indireta. Porém **grupo social** não pode ser entendido como a reunião de pessoas que compartilham normas e objetivos comuns. Isso porque o **grupo social** é uma estrutura social determinada por relações de vínculo entre pessoas com necessidades ou interesses coletivos que expressam, por meio de ações, as representações, idéias, opiniões, crenças

construídas e materializadas como identidade.

Os fatores econômicos e políticos determinam processos e métodos de organizar um sistema e alimentam a construção de novos sistemas. Na Figura 1, pode ser observada a representação da construção da **identidade** do indivíduo.

Podemos afirmar que os indivíduos são atores sociais e constroem suas representações a partir do contexto sociocultural.

As organizações podem ser entendidas como sistemas constituídos de vários grupos que se relacionam de forma direta e indireta, porém um grupo social não pode ser entendido como a reunião de pessoas que compartilham normas e objetivos comuns. O grupo social é uma estrutura social determinada por relações de vínculo entre pessoas com necessidades ou **interesses coletivos** que expressam através de ações as representações, idéias opiniões, crenças construídas e materializadas como **identidade**.

Os fatores econômicos e políticos determinam processos e métodos de organizar um sistema e alimentam a construção de novos sistemas. Na figura 1, pode ser observada a representação da construção da identidade do indivíduo.

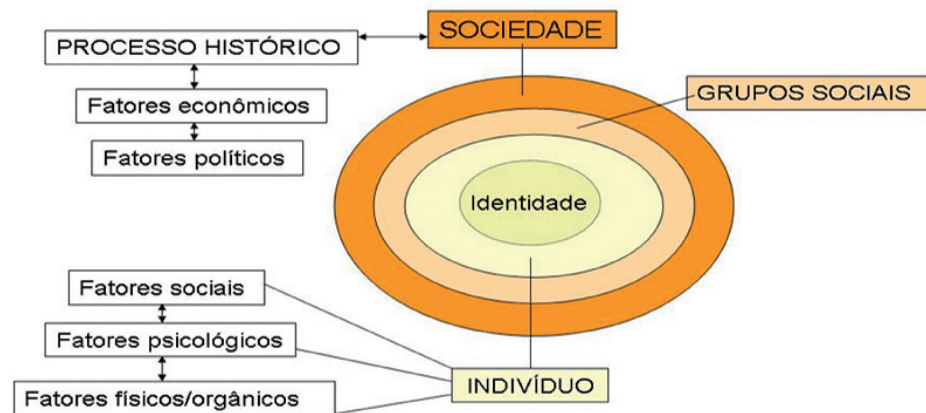


Figura 1: Representação do processo de formação da identidade.

O indivíduo faz parte de grupos sociais, e estes fazem parte da sociedade. A relação entre os níveis **IDENTIDADE - INDIVÍDUO - GRUPO SOCIAL - SOCIEDADE** é determinada pelos fatores sociais (econômicos, políticos, históricos, culturais e religiosos), psicológicos e físicos/orgânicos

Conforme se observa pela Figura 1, os fatores sociais, psicológicos e fisiológicos/orgânicos interferem no indivíduo, podendo interferir na construção da identidade. Assim, a identidade do indivíduo é construída na relação entre fatores sociais, psicológicos e fisiológicos.

O indivíduo é integrante de grupos que se organizam por interesses coletivos. Assim, ele exerce seu papel social conforme os padrões construídos e determinados por esses grupos.

A **sociedade** é alimentada por fatores historicamente construídos, determinados por valores políticos e econômicos. Como o grupo social faz parte da sociedade, seus integrantes são os indivíduos que o representam e são representados por ele, que, por sua vez, integra a sociedade.

O entendimento sobre os processos e fatores que determinam a formação da **identidade** torna possível estabelecer a relação entre a ação individual e os determinantes dessa ação. Para a análise, é importante estabelecer níveis e critérios, mas antes é importante entender os diferentes conceitos apresentados.

A seguir, apresentam-se informações sobre **identidade** e os **fatores sociais, psicológicos e físicos**, para entender o indivíduo no contexto grupal e no processo de representação social.

### **1.1. Identidade**

É a denominação dada às representações e sentimentos que o indivíduo desenvolve a respeito de si próprio, a partir do conjunto de suas vivências. É a síntese pessoal do *si-mesmo*, que inclui dados pessoais (cor, sexo, idade), biografia (trajetória pessoal) e atributos que lhe são conferidos, permitindo que o indivíduo faça uma representação a respeito de si mesmo.

Ciampa (1984) inicia o capítulo intitulado **Identidade** com a seguinte argumentação:

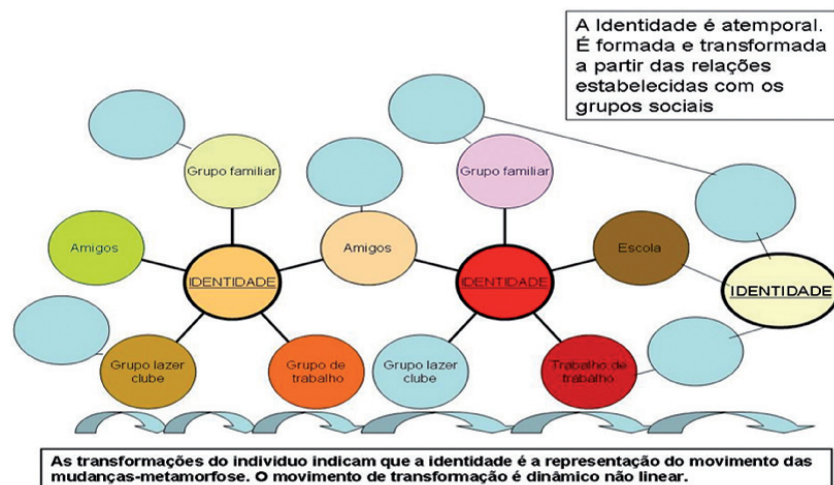
*“Uma pergunta aparentemente simples. Quem é você? É uma pergunta que frequentemente nos fazem e que às vezes fazemos a nós mesmos...“Quem sou eu?” Quando esta pergunta surge podemos dizer que estamos pesquisando nossa identidade. Como em qualquer pesquisa, estamos em busca de respostas, de conhecimento. Por se tratar de uma pergunta feita a nosso respeito é fácil darmos uma resposta; ou não é? Se é um*

*conhecimento que buscamos a respeito de nós mesmos podemos supor que estamos em condições de fornecê-lo. Afinal se trata de dizer quem somos.... Experimente! Não continue lendo antes de responder a esta pergunta: quem é você"? (Ciampa, 1984, p.58)*

Ao responder a esta pergunta (Quem é você?), atribuímos à resposta valores e tentamos apresentar uma argumentação que oferece ao outro informações a nosso respeito, tornando possível mostrar e retratar tudo que desejamos como a apresentação de um personagem.

Todo personagem pertence a uma história. Na vida real, quem é o autor da história? Nessa história, na vida real, os autores são todos nós. Nós fazemos a história com as pessoas com quem convivemos.

A Figura 2, a seguir, mostra uma representação do processo de formação da identidade.



**Figura 2:** Representação da dinâmica da formação da identidade.

Como pode ser observado na Figura 2, os grupos sociais se alteram e o indivíduo recebe interferência de diferentes grupos sociais. O processo de formação da identidade não é determinado, pois, pelo tempo, mas pela interferência do processo histórico na sociedade, nos grupos e, em consequência, no indivíduo.

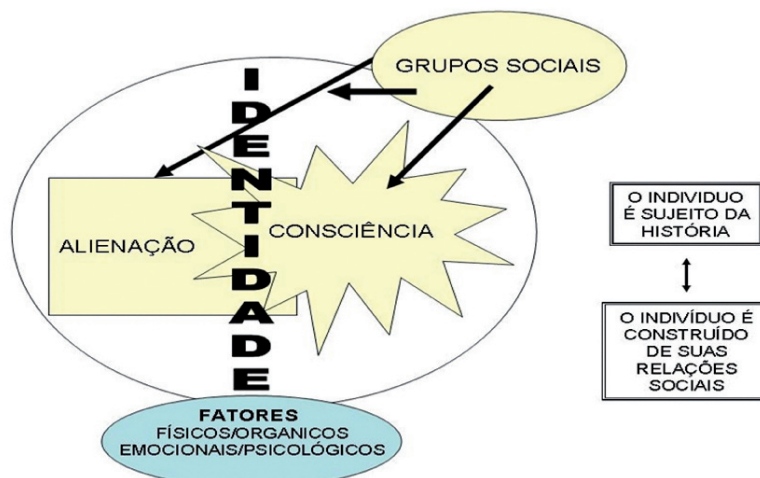
Como exemplo desse complexo processo, podemos pensar de cada um de nós. O primeiro grupo social é a família, que recebeu e recebe interferência de diferentes grupos. Com o passar do tempo, a família vai recebendo outros

indivíduos, que passam a integrar o grupo, mas também pertencem a outros grupos. A rede que se forma vai relacionando informações e valores a fatos e a indivíduos, e formando princípios. O indivíduo é, pois, ator nos grupos, e constrói as representações a partir de ideais, opiniões, informações e valores presentes no contexto social.

Existem **dois gêneros de identidade: a pessoal e a social**. A primeira, apesar de possuir definição paradoxal, remete às características pessoais que tornam o ator social singular, único, isto é, diferente de todos os outros. A identidade social, por sua vez, está associada às funções que cada um tem como ator social e ao sentimento de pertença em relação a determinados grupos.

A identidade pessoal advém de processos sociais de assimilação e diferenciação social, ou seja, comparações sistemáticas com os grupos de referência. É perante esses grupos que o ator social se identifica, exercendo grande influência, visível ou não, sobre o *self* e remetendo para um conjunto de percepções que cada indivíduo constrói sobre quem é, em relação a si mesmo, aos outros e aos sistemas sociais.

Para Codo (1984), a consciência se faz pelo desenvolvimento dialético do homem/natureza e do homem/homem, produzindo instrumentos e formas de representar as ações pela linguagem.



**Figura 3:** Representação dos fatores que podem determinar a formação da identidade

A Figura 3 representa a formação da **identidade** e a relação entre **alienação** e **consciência**.

Afirma-se que **a identidade é determinada e a alienação e a consciência são condições alimentadas pelos grupos**. Portanto o individuo é sujeito de sua história.

*boa parte de nossa identidade depende da maneira como estabelecemos laços comunicativos e encontramos formas de pertencimento. Por isso, o processo de aprender sempre está profundamente influenciado pela natureza das relações sociais em meio às quais a gente se encontra. (Assmann e Mo Sung, 2001, p.250)*

Vamos procurar entender a ALIENAÇÃO com argumentos de Lane (2004):

*A alienação se caracteriza, ontologicamente, pela atribuição de naturalidade aos fatos sociais; esta inversão do humano, do social, do histórico, como manifestação da natureza, faz com que todo conhecimento seja avaliado em termos de verdadeiro ou falso e todo conhecimento seja avaliado em termos de verdadeiro ou falso e universal; neste processo a “consciência” é reificada, negando-se como processo, ou seja, mantendo a alienação em relação ao que ele é como pessoa e, conseqüentemente, ao que ele é socialmente. (Lane, 2004, p. 42)*

Quando o homem atribui explicações aos fatos, indica que as ações podem ter explicações diferentes. Os determinantes dos comportamentos residem nos recursos intelectuais e culturais, nos valores e nos fatores emocionais: idem nos recursos intelectuais e culturais, nos valores e nos fatores emocionais: Quando o homem atribui aos fatos explicações indica que as ações podem ter explicações diferentes. Os determinantes dos comportamentos residem nos recursos intelectuais e culturais, nos valores e nos fatores emocionais Quando o homem atribui aos fatos explicações indica que as ações podem ter explicações diferentes. Os determinantes dos comportamentos residem nos recursos intelectuais e culturais, nos valores e nos fatores emocionais

*tudo que aprendemos é influenciado e organizado também por emoções e configurações emocionais que envolvem expectativas, preferências, prejudgamentos pessoais, alto-estima e a necessidade/carência de interação social. As emoções e os pensamentos são um processo tão inseparável que dão literalmente forma uns aos outros. As emoções coloreem o sentido. (Assmann e Mo Sung, 2001, p. 251)*

Deve-se ter cuidado ao atribuir ao indivíduo “qualidade” ou “defeito”, pois pode haver interferência feita com base na representação pessoal, na situação, no conceito ou no fato. Na situação profissional, por exemplo, o Administrador Público precisa identificar fatores que podem determinar comportamentos. A organização é um sistema complexo determinado e determinante, isto é, influencia e é influenciada pelas diferentes variáveis internas, externas, históricas, econômicas e políticas. E a formação do indivíduo não depende somente dele próprio, portanto o primeiro passo, para alterar e quebrar a alienação, é permitir a análise e reflexão.

Um chefe, antes de classificar o subordinado, deve identificar os fatores que determinam sua reação. Os comportamentos emitidos são consequências de situações vivenciadas, aprendizagem, emoções, habilidades e objetivos.

Os diferentes tipos de situações, funções e locais determinam reações comportamentais diferentes, razão pela qual é abordado, no tópico a seguir, o papel social.

## **1.2. Papel Social**

A organização social é composta por indivíduos que interagem de maneira regular. Torna-se possível a descrição do padrão regular pelo conceito de papel social, que é o comportamento modal dos ocupantes de uma posição (Vecchio, 2008).

É possível verificar alguns padrões de comportamento quando se observam locais de trabalho. Em um hospital, por exemplo, não é difícil distinguir indivíduos que trabalham de indivíduos visitantes, apenas se observando características, como uso de objetos e vestimenta, porém muitas vezes é preciso verificar o papel de forma mais cuidadosa.

Há vários **aspectos importantes da constituição de papel social**, destacando-se:

1. Em muitas organizações a principal característica do papel é o trabalho que o indivíduo realiza.
2. Grande parte do comportamento do papel é interpessoal e consiste em maneiras de interagir com os outros membros da organização.
3. O papel pode levar a atitudes e crenças (os gerentes/diretores, por exemplo, têm, geralmente, atitudes diferentes das atitudes dos sindicalistas).
4. Pessoas de certas posições usam roupas especiais, como uniforme, terno ou roupa social, que permitem que sejam identificadas.

5. Os indivíduos de posição particular podem ter por atributos características genéticas, como altura ou idade. Um executivo de 30 anos é considerado jovem, mas, no esporte, por exemplo, um jogador de futebol de 30 anos é considerado velho.

6. Existem variações individuais, principalmente em função das características de personalidade, não tão significativas, pois, caso isso ocorra, o indivíduo pode ser considerada excêntrico ou “maluco”, isto é, fora do padrão.

7. A ambiguidade de papel ocorre quando não há consenso nítido sobre expectativas geradas. Isso significa que o indivíduo não sabe o que tem de fazer e não tem expectativas claras sobre como os outros se comportarão em relação a ele. Ao assumir novo papel, o indivíduo precisa aprender como deve comportar-se, aprendizado que oferece segurança e facilita o desempenho das funções.

O papel, geralmente, é definido como as expectativas dos outros sobre o comportamento adequado em um cargo específico (Muchinsky, 2004). Cada indivíduo desempenha vários papéis simultaneamente (mãe, pai, filho, sócio, entre outros), mas o foco são os relacionados aos cargos. Ao estabelecer os princípios correspondentas ao papel, destacam-se:

- É impessoal - a própria posição determina expectativas, e não o indivíduo.
- É relacionado a tarefas - um papel organizacional é o comportamento esperado em um cargo específico.
- Pode ser difícil determinar o papel - quem deve determinar o que é esperado?
- O papel pode ser aprendido rapidamente e pode produzir grandes mudanças.
- Papel e cargo não são iguais - uma pessoa em um cargo pode desempenhar vários papéis.

O estabelecimento de papéis pode torná-los solidificados e, quanto melhor for a definição de padrões, maior o controle que a sociedade exerce sobre o indivíduo. A cristalização de papéis os torna quase como se tivessem vida própria, exterior aos indivíduos que se submetem a eles, incorporando-os. As crenças, valores mantêm a diferenciação social. O mundo social e institucional é visto como uma realidade objetiva, mas quem é de fato responsável pela construção é o homem (Lane, 1984).

O papel, segundo Vecchio (2008), pode ser visto em três vertentes: papel esperado, papel percebido e papel representado.

**Papel esperado** - é indicado pela organização, através da descrição ou



apresentação de comportamentos emitidos por pessoas do grupo.

**Papel percebido** - é o conjunto de atividades que uma pessoa acredita que deve desempenhar.

**Papel representado** - é a conduta de uma pessoa em sua posição.

O papel é uma construção social que expressa valores, crenças, desejos e objetivos. Mas tem padrões que são impressos pela sociedade, que “espera” comportamentos. Assim, é comum o professor esperar que o aluno seja “quieto”, é comum o supervisor esperar que o auxiliar seja “obediente”, que faz o que é “mandado”. Mas sabe-se que o indivíduo, quando vive sob condição negativa na esfera do trabalho, tem mais dificuldade para produzir e envolver-se nas questões relacionadas ao seu setor.

Pode-se concluir desta breve discussão que simplesmente esperar que um indivíduo desempenhe “bem o seu papel” não deve ser a marca de um Administrador envolvido de fato com a organização, que deve saber que os indivíduos é que determinam o que é a organização e não o contrário.

### 1.3. Grupo

Consiste na reunião de duas ou mais pessoas que interagem em base contínua, partilham de crenças, valores e objetivos.

Como as pessoas são seres sociais, buscam a companhia de outras para satisfazer necessidades sociais e aumentar chances de sucesso (Vecchio, 2008). Assim, geralmente, as pessoas tomam parte em um grupo por dois motivos: realizar uma tarefa ou meta/objetivo ou satisfazer suas necessidades sociais.

A vida humana é grupal. Cada pessoa nasce em uma família, composta, por exemplo, por pais, irmãos e avós. Como as características da família são identificadas pelas reações comportamentais dos integrantes, é comum estes apresentarem semelhanças. A mesma situação pode-se verificar nos profissionais, como advogados, médicos, militares ou músicos. Todos têm uma maneira própria de comportar-se, que reflete não só a individualidade, mas também o grupo a que pertencem.

Volto à definição de grupo: um conjunto formado por duas ou mais pessoas, que, para alcançar determinado(s) objetivo(s), necessita de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo. Mas, não estando satisfeita com

essa definição, apresento a de Reboredo:

*O grupo é um devir no qual os indivíduos são possibilidades de se tornarem sujeitos históricos à medida que superam a condição de isolamento e alienação do “EU e TU” e se organizam nas ações coletivas para materializarem o projeto individual-histórico. Na luta para a realização desses projetos, o indivíduo estabelece relações em que são tecidos novos valores e novos projetos políticos. (Reboredo, 2005, p.31)*

A **interação** pode ser um dos fatores determinantes para o sucesso do grupo, destacando-se que o número de integrantes, a história dos integrantes e do grupo, o relacionamento entre os integrantes e a perspectiva são fatores que afetam a interação e, em consequência, o desenvolvimento do grupo.

Na organização, o indivíduo geralmente é direcionado para trabalhar em grupo. No caso de ser orientado para o desenvolvimento de tarefas ou objetivos, o grupo é classificado como **grupo formal**. O **grupo informal** também surge da interação entre os membros da organização, mas a participação destes é voluntária, baseando-se com mais frequência na atração interpessoal. Os exemplos são, respectivamente, uma equipe de futebol e um grupo que planeja e organiza a festa para o final de ano. Geralmente os grupos não são estáticos, pois se alteram e se desenvolvem ao longo do tempo.

Os **estágios do desenvolvimento do grupo** são quatro, segundo Vecchio (2008):

- Definição de princípios - são questões associadas ao início das atividades, como definição de local, horário, cronograma.
- Negociação - envolve os conflitos no interior do grupo, podendo surgir hostilidade e desacordo e também a divisão do poder.
- Consolidação - é o aparecimento de traços de coesão, cooperação e senso de responsabilidade compartilhada.
- Desempenho - faz com que o grupo estabeleça uma rede flexível de relacionamento para o desenvolvimento da tarefa.

Conforme Albuquerque e Puente-Palacios (2004), os **estágios de desenvolvimento do grupo de trabalho** são:

- Formação - fase de identificação e de definição de regras e de papéis de cada participante e de reconhecimento dos participantes como membros do grupo.
- Conflito - início do processo de ajuste ou negociação, ocorrendo a definição de regras e da liderança.
- Normalização - fase que tem a coesão como característica, tornando-se

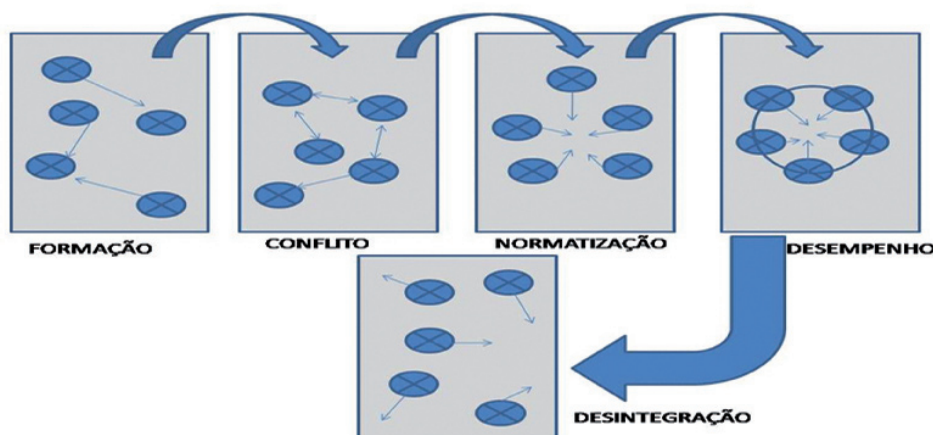
mais aberta e espontânea a troca de informações. As lideranças, sendo aceitas, definem com o grupo os papéis, as tarefas e as responsabilidades.

- Desempenho - execução das atividades para alcançar os objetivos, etapa em que alguns grupos conseguem até melhorar o desempenho, pois as etapas anteriores possibilitam o reconhecimento de características que contribuem para a execução.
- Desintegração - etapa que ocorre quando os objetivos que levaram à criação do grupo são atingidos e não há mais razão para ele continuar existindo.

Para administrar uma organização, é necessário compreender que o grupo é maior que o indivíduo, embora seja constituído por indivíduos. Deve-se, pois, entendê-lo considerando o indivíduo e considerando o indivíduo como reflexo do grupo a que pertence. Assim, tanto o grupo quanto o indivíduo se constroem e se modificam, de forma que modificação em um gera mudança no outro.

Portanto, compreendendo que o grupo estabelece normas de convivência e que estas favorecem, ou não, a organização, o Administrador deve estabelecer suas próprias regras para interagir de maneira adequada com ele e assim alcançar seus objetivos (Albuquerque; Puente-Palacios, 2004).

A dinâmica do grupo é complexa e nem sempre é possível identificar, de forma clara, as fases ou estágios do seu desenvolvimento, que ocorrem de forma que uma complementa a outra, como se ilustra a seguir.



**Figura 4:** Fases ou estágios do desenvolvimento do grupo, com base em Albuquerque e Puente-Palacios (2004).

Alguns fatores podem favorecer o desenvolvimento do grupo, como a

motivação, a expectativa, a comunicação, a liderança e os estágios de desenvolvimento das equipes. Como pode ser verificado na Figura 4, os membros desenvolvem novas reações ou papéis, segundo regras discutidas e definidas pelo grupo. Sendo alcançados os objetivos, os membros do grupo se separam ou dispersam, podendo ser constituídos novos grupos.

Para sintetizar, podemos dizer que o grupo não pode apenas ser uma reunião de pessoas que compartilham normas e objetivos comuns. No grupo os indivíduos compartilham normas, idéias, objetivos comuns. No grupo os indivíduos fazem vínculos a partir dos mesmos interesses, necessidades individuais e coletivas, que se consolidam na prática do cotidiano. Além disso, o grupo é também uma estrutura social, uma realidade total, um conjunto que não pode ser reduzido à soma de seus membros, supondo alguns vínculos entre os indivíduos, ou seja, uma relação de interdependência. À semelhança de qualquer vivência humana, o processo grupal implica relações de poder e de práticas compartilhadas e, ao se realizar, desenvolve a sua identidade (intra-grupo e inter-grupos).

Podemos concluir que a atividade grupal tem, portanto, a dimensão externa relacionada com a sociedade e/ou outros grupos quando é capaz de produzir um efeito real sobre eles para afirmar sua identidade, e a interna, vinculada aos membros do próprio grupo em direção à realização dos objetivos que levem em consideração as aspirações individuais ou comuns (Martins, 2007).

## UNIDADE II

Aprendizagem e Aquisição de  
Novos Comportamentos:  
processo cognitivo da  
aprendizagem e análise de  
tarefa



### Objetivos Específicos da Unidade

Oferecer informações para que o Administrador Público:

- Identifique as fases e processos cognitivos da aprendizagem para reconhecer e propor intervenções relacionadas à aquisição de novos comportamentos;
- Desenvolver estudos relacionados a comportamentos nas organizações públicas;
- Conhecer o que é análise de tarefa e ser capaz de definir procedimentos para utilização em situações de treinamento e capacitação.

### Psicologia Organizacional FOCO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Aprendizagem e Aquisição de  
Novos Comportamentos:  
processo cognitivo da  
aprendizagem e  
análise de tarefa

**Página 23**

O interesse deste capítulo é subsidiar o Administrador Público com fundamentos que ofereçam a possibilidade de entender características que determinam a ocorrência de comportamentos e assim facilitar sua análise, planejamento e intervenção profissional.

Por comportamento podemos definir todas as ações observáveis, mas não é uma tarefa simples sintetizar informações sobre comportamento humano, principalmente porque no campo da Psicologia várias correntes teóricas vem contribuindo para este entendimento, assim decidimos focalizar o comportamento humano do ponto do vista cognitivo comportamental e biopsicossocial - complexo.

Por que entender comportamento humano, ou aprendizagem é importante para o Administrador Público?

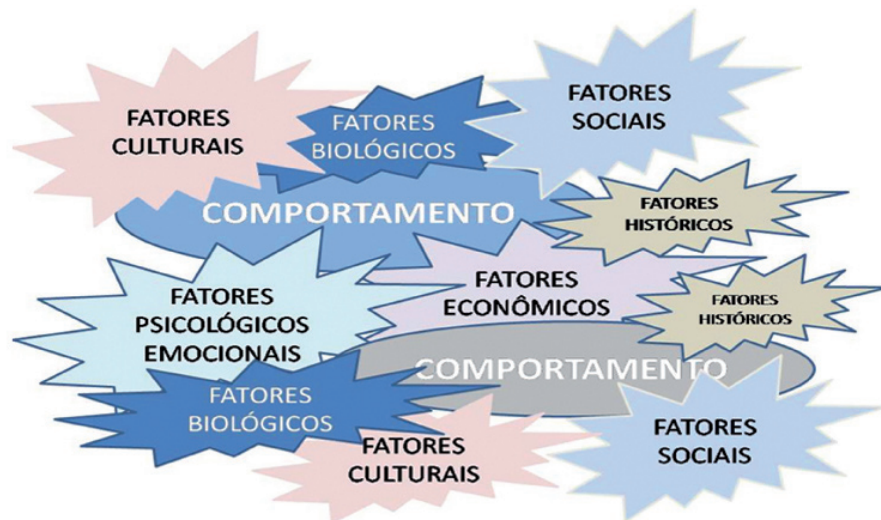
Desde o nascimento o homem se depara com novas situações, cada novo instante da vida pode produzir inúmeras situações consideradas novas e assim precisam ser processadas para produzir ações que podem ser consideradas comportamentos.

Inicialmente estes comportamentos são reflexos simples, como o choro, a salivação, o piscar de olhos, mas com o passar do tempo as experiências vão determinando alterações significativas e mesmo estes comportamentos tão simples como piscar de olhos passa a ser utilizado em ações planejadas como piscar para um futuro parceiro (a). Outro exemplo é o comportamento de passar em frente a um restaurante (churrascaria) pode provocar a salivação, ou ainda ouvir uma música, o individuo lembra-se de um fato ou cena triste e o sentimento determina a reação comportamental “choro”.

Estes exemplos demonstram que o nosso comportamento pode ser provocado

por sensações/emoções, por fatos, lembranças, pessoas, objetos, objetivos/motivo, ou melhor, por **fatores biopsicossociais**.

A Figura 5, a seguir, permite que sejam identificados fatores que determinam a ocorrência do comportamento.



**Figura 5:** Fatores que podem interferir na ocorrência de comportamentos.

Como se observa pela Figura 5, o comportamento pode ser determinado por **fatores de ordem histórica, social, cultural, econômica, emocional, psicológica e biológica**. Esses fatores não são estáticos. Assim, em cada nova situação vivida, são alterados, provocando alterações nos comportamentos. Essa representação indica que o mesmo indivíduo pode alterar a emissão do comportamento em função das relações estabelecidas entre os diferentes fatores. Essa dinâmica não linear é alimentada e, em consequência, novas ocorrências podem ser verificadas.

Considerando esse processo dinâmico de relações, pode-se concluir que os comportamentos não podem ser previamente definidos, mas podem ser previstos. Apesar desses fluxos dinâmicos e não lineares, estudos sobre comportamento e aprendizagem podem auxiliar na identificação de alguns padrões, mas é necessário o estudo anterior sobre as variáveis ou os fatores que determinam esse complexo movimento.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), o comportamento é geralmente motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo, nem sempre de forma consciente. Os motivos são necessidades, desejos ou impulsos. Os objetivos estão fora do indivíduo e frequentemente são esperados. São conscientes, podendo



ser considerados como **metas**.

Skinner (1993) afirma que uma parte do universo está contida no indivíduo e que seria loucura ignorar ou negligenciar informações e sentimentos verificados ou observados quando se estabelece contato com o mundo exterior através do comportamento verbal ou relato verbal. O autor mostra a importância do relato sobre o comportamento, que pode ocorrer como:

**a. Comportamento usual** - A pergunta “*o que é que você está fazendo?*” pede uma informação que pode estar fora do alcance de quem pergunta, como ocorre quando se fala com alguém ao telefone, porém o mais importante, no caso, é oferecer ao indivíduo que foi interrogado a possibilidade de organizar o pensamento sobre o seu comportamento.

**b. Comportamento provável** - Tender a fazer algo é uma metáfora. Quando acontece algo de errado, por exemplo, com alguém do setor em uma ocasião solene, o indivíduo pode dizer “*tive vontade de rir*”. O comportamento é provável porque esteve presente em situações anteriores.

**c. Comportamento perceptivo** - Quando é feita uma pergunta sobre certa situação observada, como “*está vendo aquilo?*”, é esperado que seja apresentada a descrição do que é visto.

**d. Comportamento passado** - Respostas a certas perguntas, como “*o que você fez ontem?*”, sugerem o relato de comportamento realizado. Não se descreve constantemente o comportamento, embora seja possível descrevê-lo mais tarde.

**e. Comportamento encoberto** - Uma pergunta, como “*o que você está pensando?*”, pode indicar comportamento encoberto, o que o indivíduo imagina, fantasia, como meios de “ver” algo não visto.

**f. Comportamento futuro** - Uma pergunta difícil, como “*o que é que você vai fazer?*”, pode indicar que a resposta não é, evidentemente, uma descrição do próprio comportamento futuro. Pode indicar desejo, interesse, comportamento encoberto a ser provavelmente realizado. Enunciados acerca do comportamento futuro frequentemente envolvem a palavra “sinto”.

**Responder a um estômago vazio obtendo ou ingerindo comida é uma questão; saber que está com fome é outra. Caminhar sobre um terreno acidentado é uma questão; saber que está fazendo isso é outra.**

**Assim, para entender o comportamento humano, é preciso inicialmente identificar em quais níveis se tem interesse.**

De forma resumida, pode-se dizer que fatores ou variáveis individuais e ambientais afetam o comportamento ou interferem nele. Portanto estudar o comportamento considerando a organização exige um esforço de considerar as pessoas em circunstâncias de trabalho. Por outro lado, há comportamento indiretamente ligado à organização por clientes, fornecedores, grupos políticos, grupos sindicais, enfim todo e qualquer grupo que acompanha o ambiente no qual a organização se encontra inserida (Bergamini, 2008a).

Considerando que o comportamento precisa ser reconhecido, é fundamental que o **autoconhecimento** seja ponto central nas ações do indivíduo . Identificar, sentir, relatar fazem parte da tarefa de autoconhecer, assim como prever e até controlar:

*“O autoconhecimento é de origem social. Só quando o mundo privado de uma pessoa se torna importante para as demais é que ele se torna importante para ela própria. Ele então ingressa no controle de comportamento chamado conhecimento. Mas o autoconhecimento tem um valor especial para o próprio indivíduo. Uma pessoa que se “tornou consciente de si mesma” por meio de perguntas que lhe foram feitas está em melhor posição de prever e controlar seu próprio comportamento.” (Skinner, 1993, p.31)*

Será que o Administrador Público pode explorar o rico potencial humano do **autoconhecimento**? Como pode ele ser utilizado?

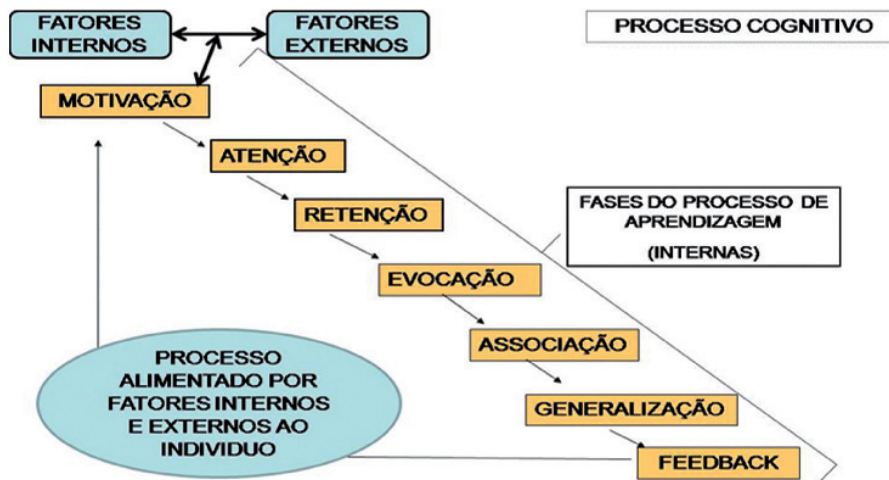
Infelizmente a tendência humana é a realização de interpretações voltadas para impressões pessoais, utilizando “acho que”, determinando principalmente a tendência à realização de inferências sobre as ações/comportamentos dos outros. Para conhecer o **comportamento**, é fundamental o estudo dos fatores que o determinam, o que pode ser o foco do trabalho na organização, a começar pela condição de que o próprio indivíduo precisa conhecer seus comportamentos e identificar os fatores que podem determiná-los.

Entender o comportamento humano é mais que observá-lo, pois já se salientou que vários fatores são responsáveis direto e indiretamente pelas reações. Mas, para instigar ainda mais este assunto, vamos discutir o processo interno, ou melhor, o **processo cognitivo** responsável pela aprendizagem.

## 2.1. O Processo Cognitivo

Pode parecer estranho discutir este assunto com o Administrador Público, parecendo que deve ser focalizado com o Professor/Educador. Mas é preciso entender por que discutir o processo cognitivo.

Inicialmente gostaria de salientar a **relação entre cognição e pensamento, cognição e aprendizagem**. O processo cognitivo é complexo e ocorre internamente ao indivíduo. Para entendê-lo, vamos utilizar um modelo didático apresentado a seguir.



**Figura 6:** Representação das fases do processo de aprendizagem.

Como pode ser observado na Figura 6, o processo de aprendizagem é composto por fases internas que se relacionam e são alimentadas por fatores internos e externos.

Vamos conhecer melhor as fases do processo de aprendizagem e sua relação com o comportamento do indivíduo na organização.

**Motivação** - É a primeira fase do processo, determinada por diferentes fatores, como a história de vida do indivíduo, suas experiências, necessidades e expectativas diante das diferentes situações do dia a dia, além dos fatores internos, como os emocionais e biológicos ou orgânicos. Quando o indivíduo tem interesse, ou seja, está motivado, ele inicia o processo cognitivo e abre caminho para a ocorrência da fase **atenção**.

**Atenção** - Importante fase, é o momento em que o indivíduo vai selecionar e identificar as informações relevantes para a realização do processo de percepção, em que são codificadas as características para que o significado

seja atribuído.

**Retenção** - Fase em que, após o processo de atenção, as informações são retidas, guardadas, para serem processadas quando for necessário. Cada indivíduo processa as informações de forma diferente, principalmente porque as habilidades individuais interferem no processo. Como exemplo, pode-se citar a facilidade ou dificuldade do indivíduo em guardar informações visuais, auditivas ou táteis. O processamento também depende do repertório de informações prévias do indivíduo, que pode utilizar o processo de associação, além do tátil, do auditivo e do visual, para reter nova informação.

**Evocação** - É um processo que ocorre pela necessidade de “lembrar” uma informação que foi retida, podendo ser desencadeado de forma individual/ interna ou externa, quando o indivíduo é provocado a buscar uma informação para resolver uma questão, um problema, para responder a uma situação. É um processo interno que tem como objetivo central a busca de informações. Identifica-se o resultado pela reação comportamental, como a argumentação verbal e a elaboração de uma resposta escrita ou gestual.

**Associação** - É uma fase muito importante, em que o indivíduo, pela evocação, identifica diferentes informações que podem ser processadas e relacionadas a informações novas ou às mesmas informações, mas em situações novas. A capacidade de associar provoca no indivíduo a busca por explicações e exemplificações. É comum uma informação ser processada e determinar a relação com outra informação previamente guardada. Portanto esta fase pode auxiliar o indivíduo na execução de situações futuras, principalmente quando ele consegue generalizar as informações.

**Generalização** - É a fase responsável por consolidar as informações que foram associadas e que podem ser aplicadas ou utilizadas em novas situações. Trata-se de uma importante operação mental que tem o poder de simplificar reações e permitir construção de novos processos, favorecendo o desenvolvimento da criatividade, pois, mesmo sem nova informação, o desenvolvimento de outra se torna possível.

**Feedback** - É a retroalimentação do indivíduo com o retorno sobre o processo. Neste caso o feedback é do indivíduo a partir da experiência, podendo ser também alimentado pelo meio externo.

O homem é capaz de processar as informações, mas o processo é individual e alimentado por fatores internos e externos, merecendo sempre cuidado quando é analisado.

A complexidade das relações estabelecidas ao longo da vida oferece ao homem a capacidade de processar essas fases e provocar diferentes reações comportamentais e emocionais. Costumo dizer que ele é muito poderoso, pois é capaz de produzir uma “úlceras”. Assim sendo, pode ser muito mais eficaz resolver o problema causador da “úlceras”, mas não é o que ocorre. Em casos semelhantes a esse, é comum precisar de auxílio externo e em algumas situações o indivíduo não consegue identificar por que ocorreu o problema e como pode resolvê-lo.

Considerando que as fases cognitivas do processo de aprendizagem ocorrem internamente, a pergunta é: Por que conhecê-las é importante para o Administrador Público? É possível interferir nesse complexo sistema?

Para responder a essas questões, vamos nos reportar à seguinte situação: todas as fases do processo de aprendizagem são alimentadas por fatores internos e externos. Dessa forma, será que os fatores externos podem ser “controlados”, “determinados”, “facilitados”? Esta é a maior questão, pois, caso os fatores externos interfiram, conclui-se que os ambientes “podem” determinar reações comportamentais.

Facilitar é diferente de controlar, diferente de determinar. Vamos discutir a possibilidade de as fases serem facilitadas pelo ambiente externo, e não controladas ou determinadas, pois, para controlar e determinar uma ação, é necessário que as variáveis sejam totalmente dependentes.

O que significa facilitar o processo de Motivação, Atenção, Retenção, Evocação, Associação, Generalização e Feedback?

**Facilitar significa oferecer condições para ocorrerem as fases.** É necessário entender, pois, que cada fase tem características específicas, necessitando de facilitadores específicos. Portanto vamos verificar os facilitadores de cada uma das fases.

Quadro 1: Fases do processo cognitivo da aprendizagem e os facilitadores

FASES Internas/Intrínsecas	Facilitadores Fatores Externos	Facilitadores Fatores Internos
<b>MOTIVAÇÃO</b>	Experiências anteriores Ambiente - dados - informações	Interesse, motivo, objetivo
<b>ATENÇÃO</b>	Informações, estímulos, dicas relevantes de destaque. Utilização de linguagem (visual, auditiva, tátil) de fácil reconhecimento pelo indivíduo.	Reconhecimento das informações apresentadas ou parte das informações apresentadas. Identificação de características específicas.
<b>RETENÇÃO</b>	Exercitar, utilizar, visualizar, ouvir, reconhecer, identificar	
<b>EVOCAÇÃO</b>	Ser questionado, resolver um problema	Buscar, reconhecer
<b>ASSOCIAÇÃO</b>	Apresentação de situações semelhantes.	Reconhecer características semelhantes e diferentes para a organização de nova estrutura
<b>GENERALIZAÇÃO</b>	Apresentação de novos problemas, utilizando informações retidas em situações semelhantes.	Associar novas situações com informações retidas.
<b>FEEDBACK</b>	Retorno sobre comportamento, desempenho	Verificar a realização da ocorrência do comportamento autoavaliando o desempenho.

Quadro 1: Fases do processo cognitivo da aprendizagem e facilitadores

A partir das informações apresentadas no Quadro 1, verifica-se que as fases são internas, mas podem ser facilitadas, ou não, por fatores externos. Esse dado pode ajudar, de forma significativa, o Administrador Público, na proposta de **formas de análise de situações e de ações e intervenções**.

Segundo Morin, Tornelli e Pliopas (2007), o indivíduo demonstra preocupação com uma eventual estagnação de sua carreira. A perspectiva de galgar as escalas hierárquicas traz sentido ao trabalho. Esse é o crescimento desejado

e esperado no mundo organizacional. Porém se acredita que a ascensão organizacional ocorre primeiro para os mais competentes, para os mais aptos. Assim, o trabalho com sentido passa a ser aquele que proporciona a aquisição de habilidades e conhecimentos, que permite o aprimoramento de competências do indivíduo.

*“Aprendizagem é a mudança de comportamento relativamente permanente, que ocorre como resultado da experiência. Uma característica distinta dessa definição é o termo mudança. Para afirmar que ocorreu uma aprendizagem, uma mudança ou modificação do comportamento precisa ser evidente. Também precisa ser mais que temporária. Deve ser possível atribuir essa mudança à ocorrência de um evento. Portanto, embora aprendizagem seja processo que não conseguimos observar diretamente, podemos inferir que ela ocorreu quando observamos uma mudança de comportamento um tanto quanto permanente”.*  
(Vecchio, 2008, p.52)

Portanto administrar uma organização requer conhecimento do comportamento humano. **Comportamento organizacional (CO)** é a ciência que estuda os comportamentos emitidos em situações de trabalho, para auxiliar o desenvolvimento de estratégias, para instalar ou ensinar novos comportamentos. O campo do **comportamento organizacional** utiliza muitos conceitos e métodos da Psicologia, das Ciências Sociais, das Ciências Políticas e da Antropologia, porque todos são relevantes para a compreensão do comportamento nos cenários organizacionais. Pode-se diferenciar o **comportamento organizacional** de outros campos relacionados, por sua ênfase no estudo científico dos fenômenos comportamentais em nível individual e grupal.

A **teoria organizacional** tem como objetivo central a organização como unidade de análise. Assim, focaliza principalmente fenômenos organizacionais e ambientais. O **gerenciamento de recursos humanos** ou **administração de pessoal** procura aplicar os princípios das ciências comportamentais ao local de trabalho, preocupando-se com a aplicação do conhecimento organizacional para o desenvolvimento de processos de seleção, avaliação e treinamento. O **desenvolvimento organizacional** tem como meta o melhor desempenho da organização.

O **comportamento organizacional** é um campo micro-orientado para a teoria; o **gerenciamento de recursos humanos** é um campo micro-orientado para a prática, tentando aplicar os princípios das ciências comportamentais no

local de trabalho, criando e implementando sistemas para atrair, desenvolver e motivar as pessoas no âmbito da organização. A **teoria organizacional** é um campo macro-orientado para a prática, procurando entender o desenvolvimento organizacional e elevar o desempenho da organização por meio da introdução de mudanças sistemáticas na sua estrutura.

Existem duas linhas de pensamento no campo da **CO**: o **método da contingência** e o **movimento de cultura de qualidade**. O **método da contingência** tenta explicar e prever o comportamento a partir de uma análise das interdependências das forças pessoais e situacionais. O **movimento da cultura de qualidade** focaliza o papel da cultura corporativa, ou seja, se a participação dos colaboradores na tomada de decisões é encarada como demonstração de compromisso e lealdade, o que, por sua vez, afeta a qualidade do trabalho.

Assim, podemos afirmar que a partir de Vecchio (2008) que o comportamento organizacional - CO, é o estudo sistemático do comportamento de pessoas e grupos no interior das organizações.

Após a Segunda Guerra Mundial, começou a se desenvolver, no contexto do **comportamento organizacional**, o **método de contingência** e a **cultura de qualidade**. O princípio do **método de contingência** é que o comportamento é complexo para ser explicado por alguns princípios simples e diretos. Assim, são reconhecidas as interdependências dos fatores pessoais e situacionais na determinação dos comportamentos na organização. A **cultura corporativa** ou **cultura de qualidade** enfatiza o trabalho em equipe e a maior cooperação, por outro lado enfatiza o valor. Porém se pode destacar que os desafios enfrentados no século XXI estão relacionados com diversidade da equipe de trabalho, trabalho terceirizado e temporário e expressão das emoções no trabalho.

**Diversidade da equipe de trabalho:** As ações afirmativas e o compromisso com oportunidades iguais devem ser preocupações.

**Trabalho terceirizado e temporário:** O temporário parece ocupar lugar permanente na equipe de trabalho. Sob o lado positivo, o emprego temporário oferece ao indivíduo uma oportunidade para adquirir experiência e desenvolver aptidões. Uma preocupação importante, entretanto, consiste em como gerenciar eficazmente colaborador que não tem o compromisso de lealdade, de pertença à organização.



**Expressão das emoções no trabalho**, como com estado de humor alterado, violência, assédio sexual e moral: Os direitos humanos devem ser considerados nas situações de trabalho.

As emoções e os sentimentos se inter-relacionam em algumas situações, mas isso não constitui regra geral.

*“As emoções estão intimamente relacionadas à percepção da prontidão para a ação do organismo e são desencadeadas pelas sensações fisiológicas, ao passo que os sentimentos são desencadeados pela interpretação cognitiva da situação, que muitas vezes já está registrado na memória”. (Gondim, Siqueira, 2004, p.209)*

A possibilidade de convergência entre valores pessoais e organizacionais também parece mediar o comportamento dos trabalhadores nas organizações, visto que contribui para a formação de percepção favorável da dinâmica organizacional, com repercussões substanciais no desempenho e no envolvimento com o trabalho.

O ser humano, ao se inserir em determinado tipo de organização, carrega consigo múltiplos valores pessoais herdados de sua cultura transmitidos por pessoas que lhes são significativas. (Gondim; Silva, 2009, p. 166)

As discussões teóricas dos estudiosos que se dedicam às relações entre cognição e afeto, pensamento e sentimento, razão e emoção, ainda não oferecem resposta satisfatória à seguinte indagação: As emoções estão sob o domínio cognitivo ou são elas que exercem o controle sobre a cognição?

A cognição permite avaliar o estímulo desencadeador de emoções positivas e negativas e preparar um repertório individual flexível que oferece a possibilidade de evitá-lo ou ativá-lo, em vez de reagir automaticamente.

É importante admitir o seguinte:

*“as emoções e os afetos estão relacionados a contextos sociais e culturais, e além disso, reconhecer que os ambientes laborais, familiares, religiosos e políticos exercem papel significativo na manifestação destes fenômenos intra e interpessoais facilita a compreensão da importância de sua investigação no contexto das organizações”. (Gondim; Siqueira, 2004, p.216).*

A seguir, apresentam-se algumas informações sobre a afetividade no contexto

do trabalho, considerando as condições ambientais, sociais e individuais que podem contribuir para o bem-estar do trabalhador.

## **2.2. Afetividade no contexto do trabalho nas organizações**

As diferenças individuais, no trabalho, podem tornar a interação social estimulante ou frustrante. Traços **afetivo-emocionais** são características que retratam como os indivíduos manifestam emoções e sentimentos e se comportam, revelando diferenças. O modelo dos cinco grandes fatores (Gondim e Siqueira, 2004) vem sendo utilizado nos estudos sobre afetividade no trabalho:

- **Neuroticismo**: ansiedade, hostilidade raivosa, depressão, autoconsciência, impulsividade e vulnerabilidade.
- **Extroversão**: cordialidade, assertividade, atividade, busca de excitação e emoções positivas.
- **Sociabilidade**: confiança, sinceridade, altruísmo, modéstia e ternura.
- **Realização**: competência, ordem, cumprimento de deveres, realização, autodisciplina e deliberação.
- **Abertura à expectativa**: fantasia, estética, sentimentos, ações, ideias e valores.

Segundo a literatura, pessoas emocionalmente inteligentes estão aptas a reconhecer os seus estados emocionais e os de outras pessoas e têm a possibilidade de solucionar problemas e regular ações, mesmo no trabalho. Três processos mentais são utilizados para processar informações emocionais:

- **Avaliação**: Refere-se à análise de expressões, capacidade de escolher a maneira de expressar emoções em um dado contexto.
- **Regulação**: É o mecanismo de controlar as emoções e humor e reagir adequadamente no convívio social.
- **Utilização**: Possibilita o uso adequado das emoções durante a resolução de problemas cotidianos, ou em situações que exigem um raciocínio complexo, permitindo elaborar adequadamente planos futuros, manter pensamento criativo e buscar caminhos para o alcance de metas.

Estes três processos mentais indicam que o indivíduo precisa reconhecer seu estado emocional. Não é uma tarefa fácil, mas atualmente alguns recursos vêm sendo utilizados para auxiliar a verificação de estados emocionais, os chamados **biofeedback**. Equipamentos de **biofeedback** podem auxiliar profissionais a identificar alterações nas reações físicas/orgânicas, oferecendo informações para o processamento das informações.

Um exemplo são os equipamentos que medem batimento cardíaco ou suor. Alguns equipamentos destinados a atividades esportivas estão utilizando esta tecnologia, mas infelizmente os usuários não têm informações suficientes para verificar e avaliar os dados apresentados e associar ao seu desempenho físico, alterando, acelerando ou diminuindo a atividade conforme a indicação do equipamento. Esses recursos, sendo bem utilizados, podem favorecer aqueles indivíduos que não têm muito interesse em desenvolver atividades físicas, mas precisam realizá-las por indicação médica.

É muito comum a desistência ou a chamada “alta por conta própria”, que ocorre porque o indivíduo não aprendeu a identificar suas reações e muitas vezes espera comportamentos quase incompatível com seu caso, como, por exemplo, alguém que precisa emagrecer espera perder peso, o que não ocorre rapidamente. Mas a alteração do batimento cardíaco, após determinado tempo andando na esteira, pode ser verificado e pode ser uma indicação para que o indivíduo continue seu treino. A indicação de reações emocionais deve ser verificada quando um trabalhador precisa desenvolver determinado tipo de trabalho que causa ansiedade: ele deve identificar o estado emocional e alterar sua reação.

A intensidade emocional determina diferentes níveis de “excitação fisiológica, sentimentos, processos cognitivos e reações comportamentais”, o que ocorre sob forma de resposta a uma situação considerada significativa para o indivíduo. Uma situação interessante, por exemplo, provoca reações emocionais. Bergamini (2008b, p.129), afirma: “(...) quanto maior a motivação, maior será a intensidade emocional que a acompanha. A indiferença emocional traduz ausência de intensidade emocional, seja no sentido da emoção de atração, ou aversão”.

A maturação emocional não ocorre necessariamente com o passar do tempo. As experiências vividas são fundamentais para que o indivíduo aprenda. Deve-se lembrar que apenas as reações ou comportamentos são observáveis, assim podem apenas indicar estados emocionais.

O termo **emoção** vem do latim de *emovere*, aquilo que põe em movimento (Bergamini, 2008b). As reações comportamentais ocorrem a partir de determinantes emocionais e, por esse motivo, os indicadores de estados emocionais precisam ser focalizados pois podem revelar e indicar o sentimento.

É freqüente em situações de trabalho ocorrer expressões ou indicadores

de estados emocionais positivas e negativos, mas o mais importante é o indivíduo conseguir identificar e controlar. Como exemplo podemos citar o caso de um trabalhador que está com “raiva” do chefe porque não permitiu a saída para assistir o jogo de futebol do Brasil. Este trabalhador está “sentindo raiva”, mas como ele demonstra este sentimento - ele grita com o chefe; ele emite uma expressão de raiva; ele apresenta argumentos verbais; - estes seriam indicadores de estado emocional.

Por muito tempo os estudos sobre o mundo do trabalho e das organizações apresentaram a racionalidade como foco central, porém as experiências e as atuais investigações vêm demonstrando que os conceitos racionais, analíticos e objetivos não são suficientes para desvendar os fatores que determinam os comportamentos. As emoções fazem parte do cotidiano, incluindo o dia a dia nas organizações.

### **2.3. Análise de Tarefa**

É uma metodologia que se utiliza de técnicas específicas para coleta de informações de um sistema, tendo como objetivo organizar, analisar e tomar decisões sobre o desenvolvimento de projetos. É um método que pode auxiliar a identificação de dados, entretanto há uma vasta gama de variações no método, razão pela qual apresentamos algumas informações que podem ser úteis para o Administrador Público desenvolver um sistema que permita organizar e sistematizar os dados de forma a auxiliar os gestores no acompanhamento do desempenho comportamental.

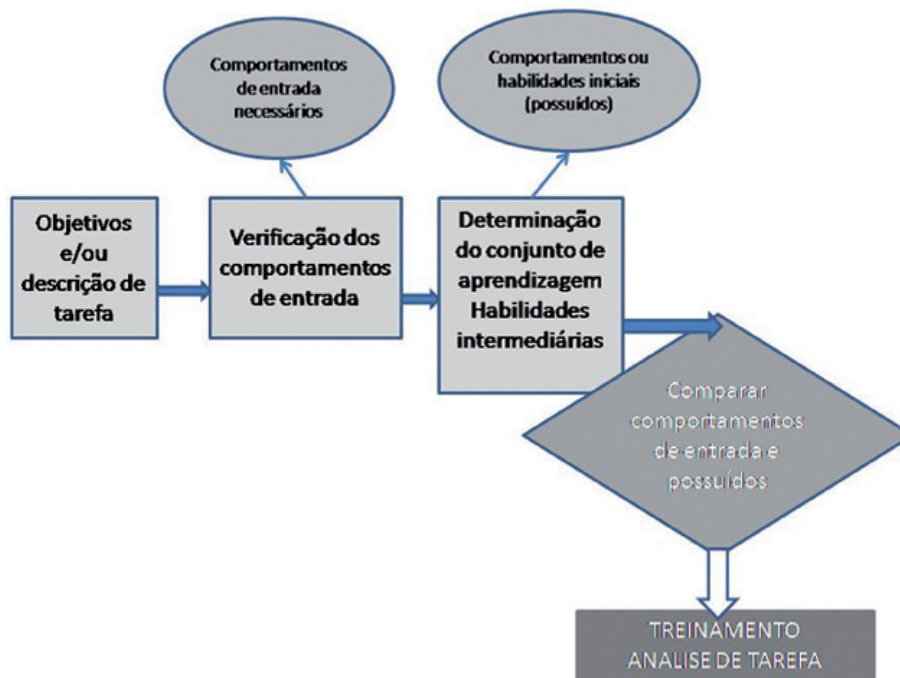
A **descrição de tarefa** é como o esboço esquemático ou um mapa, é um esquema aproximado de como a tarefa é desenhada. Não tem por objetivo investigar em detalhes as condições do indivíduo (trabalhador), os tipos de aprendizagem envolvidos ou as condições especiais e as restrições. A **descrição de tarefa** somente sugere os tipos de habilidades que o indivíduo deve possuir para realização dessa tarefa. Não analisa exaustivamente as habilidades, nem identifica os tipos de aprendizagem envolvidos (Davis; Alexander, 1979).

Consideram-se estas informações sobre a descrição da tarefa para o Administrador Público, que deve proceder considerando as seguintes etapas:

- Identificação das características do indivíduo;
- Comportamento de entrada ou habilidades iniciais;
- Definição dos objetivos intermediários e finais;

- Definição das habilidades intermediárias e finais;
- Identificação das condições que serão oferecidas para o desenvolvimento das habilidades.

Uma importante função da **análise de tarefa** é auxiliar o planejador de sistema de aprendizagem para desenvolver uma estratégia de treinamento, levando em consideração as habilidades iniciais do indivíduo e as necessárias para iniciar o processo. Na Figura 7, a seguir, é possível identificar características do procedimento de análise de tarefa.



**Figura 7:** Representação do procedimento de análise de tarefa.

São estes os tópicos relevantes sobre **análise de tarefa**:

- É um processo de analisar e articular a tarefa que os usuários querem ou devem desempenhar, pelo uso de materiais.
- Inclui descrição detalhada tanto de atividades físicas como mentais, duração da tarefa, frequência da tarefa, alocação da tarefa, complexidade da tarefa, condições ambientais, vestimenta e equipamento necessários e qualquer outro fator envolvido ou requisitado por uma ou mais pessoas para desempenhar uma dada tarefa.
- Decompõe uma tarefa complexa em componentes, que são os conhecimentos procedimentais e declarativos.
- Traz uma descrição detalhada daquilo que uma pessoa competente faz ou

deve fazer quando executa uma tarefa.

- Pode ser usada com diversos objetivos, como projetar, avaliar, e automatizar, possuindo, pois, diversos níveis de abstração.
- É usada nas áreas de treinamento, seleção de pessoal, design instrucional, IHC, etc.

Questões relevantes para o desenvolvimento do planejamento de **análise de tarefa**:

- *Quais são os passos físicos e /ou mentais que a pessoa tem que atravessar para completar a tarefa?*
- *O que a pessoa tem que saber (ou saber fazer) para realizar a tarefa?*

### **2.3.1. Tipos de análise de tarefa:**

Análise de Tarefa Hierárquica

- É desenvolvida do geral para o específico.
- Foca-se em uma taxonomia de aprendizagem.
- É representada em níveis de tarefas.
- Tem o nível mais alto correspondendo à tarefa mais complexa, enquanto os níveis mais baixos correspondem a requisitos necessários para as tarefas mais complexas.

Análise de Tarefa Procedimental:

- É desenvolvida linearmente e sequencialmente, passo a passo.
- Tem um fluxo direcional.
- Tem um começo e um fim.
- Foca-se no processo.
- É representada por fluxogramas.

### **2.3.2. Aspectos da tarefa que devem ser analisados:**

- processo;
- frequência;
- treinamento;
- dificuldade;
- importância;
- duração;
- custos;
- consequências;
- contexto;
- estrutura;

- segurança / prevenção;
- aprendizagem;
- facilidade de lembrar;
- latência (tempo de reação).

Considerando que a análise de tarefa é, segundo Muchinsky (2008), uma fase de análise das necessidades de treinamento destinada a identificar quais tarefas, em um cargo, devem ser desenvolvidas, trata-se de um procedimento que pode ser muito significativo na organização. Portanto é importante que o Administrador tenha informações para utilizar ou orientar a sua utilização em situações de treinamento.

**Psicologia Organizacional  
FOCO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA**

Aprendizagem e Aquisição de  
Novos Comportamentos:  
processo cognitivo da  
aprendizagem e  
análise de tarefa

**Página 39**





# UNIDADE III

## Saúde e Trabalho



## Objetivos Específicos da Unidade

Oferecer informações para que o Administrador Público:

- Identifique características e as causas do estresse;
- Conheça o conceito de saúde mental e relacione com situações no trabalho.

### 3. 1. Estresse no Trabalho

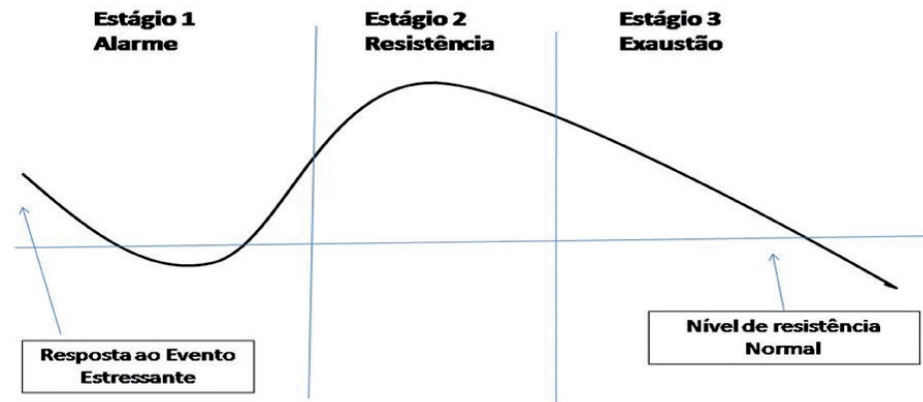
**Estresse** constitui a forma de resposta do organismo, por indicadores fisiológicos e emocionais, a situações que representam ameaça. Pode-se dizer que o estresse é produzido pela interação do homem com o meio físico e sociocultural, como consequência das condições internas e externas. Os fatores equilíbrio/desequilíbrio, adaptação orgânica/desestabilização psicofísica podem favorecer, ou não, o indivíduo na relação com o meio e provocar reações não esperadas ou adequadas. Portanto o estresse é produzido pela relação entre fatores biológicos, psicológicos e sociais.

O estresse é parte das experiências pessoais do cotidiano, mas é múltiplo e pode estar ligado a diferentes problemas, como intervenção cirúrgica, excitação emocional, cansaço mental e corporal, fadiga, dor, medo, exigência de concentração, frustrações, perda ou necessidade de mudança.

Na concepção biológica do **estresse** apresentada por Selye e citada por Samulki, Noce e Chagas (2009), identifica-se a presença de três indicadores, aumento do córtex supra-renal, atrofia do tecido linfático e úlcera estomacal. Outro fator indicado é o processo denominado “reação de alarme”.

*“Na reação de alarme, o organismo apresenta as mudanças características decorrentes da primeira ação dos estressores. Ao mesmo tempo abaixa a sua resistência aparece se for compatível com a ação prolongada do estressor com uma adaptação à situação estressante. Os sinais corporais característicos da reação de alarme desaparecem totalmente. Os sinais corporais característicos da reação de alarme desaparecem totalmente, e a resistência eleva-se acima das condições normais. O estágio de esgotamento desenvolve-se quando a ação do estressor esgotar-se a energia de adaptação”. (Sumulki; Noce; Chagas, 2009, p.234)*

Diante das explicações do estresse na concepção biológica, destaca-se que é a reação inespecífica do organismo perante qualquer exigência.



**Figura 8:** Representação dos estágios e níveis do estresse, baseada em Samulski, Noce e Chagas (2009).

No estágio de alarme, os músculos ficam tensos, o ritmo respiratório se acelera, a pressão sanguínea e o número de batimentos cardíacos aumentam. Em seguida, o indivíduo sente ansiedade, raiva e fadiga. Essas respostas indicam que ele está resistindo ao estresse.

Durante o estágio de resistência, o indivíduo pode tomar decisões inadequadas ou ficar doente. Como não é possível manter a resistência por muito tempo, ocorre a exaustão, em que ele desenvolve doenças induzidas, como dores de cabeça e úlcera.

Quando um trabalhador se sente pressionado pelo chefe, pode discutir e enfrentar a situação ou evadir dela. A ação pode não ser adequada e as respostas fisiológicas ao estresse podem demonstrar o estado que o organismo se encontra.

Quais as causas que podem determinar o estresse no trabalho? Esta pergunta é muito importante, pois pode mostrar alguns caminhos para que os fatores sejam trabalhados.

### 3.2. Causas do Estresse

Fatores pessoais

Alguns indivíduos são mais propensos ao estresse que outros. Os impacientes, competitivos e os que julgam estar constantemente sob pressão do tempo apresentam comportamentos agressivos, tentam realizar várias coisas ao mesmo tempo e apresentam dificuldade para relaxar. Essas características podem determinar maior probabilidade de estresse. Os mais

tranquilos, menos competitivos, os que não apresenta problemas relacionado ao tempo apresentam menos probabilidade de estresse.

#### Fatores interpessoais

O ciúme e a inveja são considerados emoções negativas. O ciúme pode ser definido como um conjunto de pensamentos, emoções e comportamentos que resultam de uma perda de auto-estima e da não obtenção de resultados concretos associados a um relacionamento de trabalho. A inveja, frequentemente confundida com ciúme, pode ser definida como um conjunto de pensamentos, emoções e comportamentos resultantes da perda de auto-estima, em resposta a uma pessoa que obtém resultados almejados pessoalmente. Embora a inveja e o ciúme sejam considerados emoções e não estressores, são indutores de estresse, pois surgem da percepção de ameaça no ambiente de trabalho.

#### Fatores organizacionais

São vários os fatores da organização que podem provocar ou favorecer o estado de estresse. Alguns deles:

- Alteração na rotina de trabalho;
- Mudança ou entrada de novas pessoas no setor;
- Número de pessoas no setor ou no grupo de trabalho;
- Desenvolvimento de atividades novas;
- Relacionamento interpessoal;
- Estilo de liderança do setor;
- Falta de clareza quanto às atividades do setor;
- Organização do espaço físico;
- Manutenção do ambiente e dos equipamentos;
- Implantação de novos procedimentos;
- Recursos tecnológicos;
- Comunicação interna e externa;
- Planejamento de férias no setor;
- Rotatividade de trabalhadores;
- Mudança de gestores/líderes;
- Manutenção financeira;
- Divisão de tarefas e funções - hierarquia;
- Definição de papéis;
- Capacitação - plano de carreira;
- Habilidade e competências;
- Motivação;
- Plano de saúde;
- Aposentadoria.

Todos esses fatores são inter-relacionados e interdependentes. Para que a gestão ocorra de forma a facilitar o envolvimento dos trabalhadores, tentando evitar situações que podem provocar mais ansiedade e, em consequência, emoções negativas, é importante a análise de todos, da cultura organizacional, e das políticas públicas que orientam a organização.



**Figura 9:** Fatores que influenciam o indivíduo na organização.

Os fatores sociais, culturais, históricos e econômicos se inter-relacionam, alimentando os indivíduos, contribuindo na formação da identidade e em consequência orientando as ações individuais e grupais. As ações não são neutras e a organização não é “totalmente autônoma”. A complexidade dos sistemas completa e complementa a dinâmica organizacional, porém é preciso identificar, analisar e desenvolver projetos que favoreçam os indivíduos de maneira integral, permitindo que as emoções possam emergir de forma positiva e evitando os conflitos interpessoais.

Algumas funções na situação de trabalho causam mais estresse que outras, porém as características pessoais também são determinantes para o controle dos sentimentos negativos. Quando o indivíduo não consegue esse controle, pode desenvolver problemas psicológicos e físicos/orgânicos. O estresse ameaça o bem-estar e, quando o indivíduo está sem o controle emocional, fica mais propenso ao uso de álcool e drogas à emissão de comportamentos violentos ou isolamento.

Verificar o funcionamento dos setores e, em consequência, a dinâmica da organização é importante para verificar como os fatores ambientais devem ser controlados. (ver anexos)

Quanto à concepção psicológica de estresse, a ênfase está nos sintomas psíquicos, nas modificações do bem-estar, nas funções cognitivas e na execução da ação. O aspecto central está relacionado à influência das estruturas cognitivas e motivacionais, com base nos processos de aprendizagem.

Para Aronson, Wilson e Akert (2002), estresse são sentimentos e crenças negativas que ocorrem toda vez que o indivíduo acha que não pode enfrentar as exigências do meio. Os estudos que utilizam essa definição confirmam a ideia de que as experiências negativas de vida são más para a saúde. Interpretações negativas de incidentes afetam diretamente o sistema imunológico, tornando o indivíduo mais suscetível à doença.

Um determinante do estresse é o **controle percebido**, ou seja, a crença de que o indivíduo pode influenciar o ambiente de maneira que determine se vai ocorrer resultado positivo ou negativo. Quanto menos controle o indivíduo acha que exerce, mais provável é que o incidente lhe cause problemas físicos e psicológicos. É importante também ter autoeficácia em uma área, ou seja, a crença na capacidade de desenvolver ações específicas que produzam os resultados desejados, relacionada à forma como se explicam as causas dos acontecimentos negativos, indicando em que grau os eventos são estressantes.

A exposição prolongada a situações estressantes pode produzir disfunções sérias, como a depressão. A seguir serão apresentadas algumas informações sobre este quadro clínico.

### 3.3. Depressão: transtorno emocional comum no trabalho

Qual é a importância de ter o Administrador informações sobre a depressão?

Considerando que o indivíduo passa o maior tempo de seu dia na organização, ter na equipe de trabalho indivíduos doentes pode comprometer o relacionamento interpessoal. Dependendo do grau de depressão em que o indivíduo está, as atividades do trabalho podem dificultar os cuidados à saúde. Assim, identificar essas características pode favorecer o indivíduo e orientá-lo para receber tratamento.

A depressão é um transtorno emocional grave, sendo estimado como um dos principais fatores mundiais da incapacitação, sendo considerado um grave problema de saúde pública. Os sintomas depressivos leves incluem:

- Tristeza
- Perda de interesse por atividades ou prazer da vida
- Baixa autoestima
- Alteração nos padrões de sono e alimentação
- Diminuição da atenção e concentração
- Visão negativa do futuro

Os indivíduos com depressão leve geralmente podem continuar trabalhando, mas funcionam abaixo do seu nível normal. O funcionamento mental/emocional e a fisiológico estão interligados e são afetados por contínuas relações sociais e acontecimentos no ambiente. Embora os fatores genéticos possam fazer com que uma pessoa seja mais predisposta à depressão do que outra, os acontecimentos ambientais podem interagir com genes, moldando a forma como afetam a função cerebral, tornando o cérebro mais sensível a um novo estresse (Tolman, 2009).

A relação entre os elementos que interagem e pode causar a depressão, apresentados por Tolman (2009) são:

Vulnerabilidade biológica ou genética - envolve múltiplos genes que interagem com as influências ambientais, moldam a natureza da química cerebral da pessoa e podem moldar as características da personalidade.

Vulnerabilidade psicológica - envolve comportamentos moldados por fatores como timidez e busca excessiva de reassentamento.

Eventos estressantes da vida - Eventos estressantes da vida, especialmente perdas ou abusos, podem aumentar a probabilidade de depressão ao tornarem a resposta cerebral ao estresse mais hipersensível e intensa.

Reações únicas ao estresse - O potencial para reações ao estresse resulta em alterações substanciais na neuroquímica e na estrutura do cérebro, incluindo o desenvolvimento de um sistema persistente hipersensível de resposta ao estresse.

Fatores cognitivos - Pensamentos e crenças a respeito do mundo e dos relacionamentos podem causar depressão, assim geralmente indivíduos com visão pessimista do mundo são mais propensos à depressão do que os otimistas.



Efeitos interpessoais e exigências sociais - Fatores sociais e emocionais que afetam os relacionamentos estão ligados ao estresse. Os relacionamentos negativos aumentam o estresse enquanto apoio social reduz o estresse.

**Quadro 2:** Classificação da depressão a partir das informações apresentadas por Tolman (2009)

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Depressão Típica Retraída	<p>Manifestação de sentimentos (afeto), pensamentos (cognição) e comportamento coerentes com estar triste ou isolado.</p> <p>Afeto - Geralmente os indivíduos parecem muito tensos, com expressão facial fechada e tensão perceptível nas mãos, no rosto ou nos ombros.</p> <p>Cognição - padrão pessimista de pensamento, desconsiderando os acontecimentos positivos da vida e criticando seu próprio comportamento, decisões ou ações. Podem expressar sentimentos de desamparo, impotência ou desesperança.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão negativa de si mesmo</li> <li>- Tendência a interpretar os acontecimentos externos de forma negativa</li> <li>- Padrão de encarar o futuro de forma negativa</li> </ul> <p>Comportamento - Geralmente os indivíduos deprimidos são isolados e quietos. Apresentam tom de voz baixo, costumam abaixar a cabeça, evitam o contato visual. Não fornecem informações sobre si mesmos de forma espontânea, e freqüentemente respondem dizendo “não sei”.</p>
Depressão Atípica Agitada	<p>Os indivíduos com depressão “agitada” tendem a apresentar insônia, tensão, culpa. Os indivíduos sentem insignificantes, ignorados ou rejeitados. Interpretam negativamente os acontecimentos, enfatizando o quanto a vida pode ser injusta. Apresentam movimento motor aumentado, mesmo quando sentados, movem a cabeça, os braços e as pernas. Podem ter explosões de raiva ocasionais, seguidas de arrependimento ou autoacusação.</p> <p>Reatividade do humor - em resposta a eventos positivos;</p> <p>Duas das características estão presentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ganho de peso ou aumento do apetite significativos;</li> <li>Hipersonia;</li> <li>Paralisia de chumbo (sensação de peso nos braços ou pernas);</li> <li>Padrão persistente de sensibilidade interpessoal que resulta em prejuízo significativo;</li> </ul>

Melancolia	<p>Transtorno com base mais biológica, que ocorre independente de eventos estressores na vida</p> <p>Perda de prazer - em todas ou qualquer atividade ou falta de reatividade a estímulos habitualmente agradáveis;</p> <p>Três ou mais dos seguintes sintomas</p> <p>O humor depressivo é vivenciado como nitidamente diferente do tipo de sentimento experimentado após a morte de um ente querido;</p> <p>A depressão é regularmente mais grave pela manhã;</p> <p>A pessoa acorda muito mais cedo que o habitual - pelo menos 2 horas;</p> <p>O individuo apresenta acentuada agitação ou retardo psicomotor;</p> <p>A pessoa sofre de anorexia ou perda de peso significativa;</p> <p>O individuo vivencia culpa excessiva ou inadequada.</p>
Distimia	<p>Pode surgir na infância ou adolescência.</p> <p>A pessoa sofre de humor deprimido na maior parte do dia, na maioria dos dias, pelo período mínimo de dois anos.</p> <p>Presença de dois ou mais dos seguintes sintomas:</p> <p>Apetite diminuído ou hiperfagia</p> <p>Insônia ou hipersonia</p> <p>Baixa energia ou fadiga</p> <p>Baixa autoestima</p> <p>Fraca concentração ou dificuldade em tomar decisões</p> <p>Sentimento de desesperança</p>
Transtorno afetivo sazonal (TAS)	<p>O conceito essencial é que flutuações sazonais na qualidade de luz solar disponível, podem desencadear problemas subjacentes aos ritmos circadianos do individuo</p> <p>Existe uma regular e temporal entre o inicio de uma recorrência depressiva maior em uma época do ano.</p> <p>As remissões totais também ocorrem em uma época característica do ano.</p> <p>O padrão sazonal deve ser verificado nos últimos dois anos, e o padrão de ocorrência deve ser verificado.</p> <p>Durante a vida ocorre mais vezes a natureza sazonal da depressão que não-sazonal.</p>
Depressão introjetiva	Ódio em relação aos próprios pais, não pode ser expresso por temor a rejeição, resultando, assim, em reações punitivas contra si mesmo.
Depressão anaclítica	Sentimento depressivo de abandono baseados na perda real ou percebida do cuidador significativo na infância.
Depressão psicótica	Depressão grave que inclui delírios (falsas crenças) ou alucinações (distorções perceptivas, tais como ouvir vozes ou ver coisas que não existem)

Os diversos tipos de depressão apresentam relação entre os fatores biológicos, psicológicos e ambientais. O individuo quando está doente, precisa receber atendimento adequado, mas é muito comum o problema da depressão não ser identificado, e o trabalhador receber dos colegas de trabalho e da chefia a indicação ou classificação negativa, pois os comportamentos que apresenta não são compatíveis ou esperados, com a situação de trabalho. A identificação dos indicadores, ou sintomas são relevantes para que a chefia

possa orientar o trabalhador a buscar auxílio de profissionais de saúde e organizar a equipe para oferecer suporte positivo.

A depressão em relação ao trabalho alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de esclerose mental, de paralisia da fantasia e da imaginação. A depressão marca de alguma forma a dificuldade em relação ao comportamento produtivo e criativo. No que diz respeito à relação do homem com o conteúdo significativo do trabalho, é possível considerar, o conteúdo significativo em relação ao sujeito e o conteúdo significativo em relação ao objeto. Quando o progresso e o avanço dessa relação são bloqueados por algum motivo ou circunstância, observa-se a incidência do sofrimento. (Heloani; Capitão, 2003)

A ocorrência de fatores estressores nos setores de trabalho pode favorecer o desenvolvimento de doenças de ordem emocional, assim para que a saúde do trabalhador seja cuidada é preciso saber lidar com o estresse, a seguir serão apresentadas algumas informações sobre as técnicas que podem ser utilizadas.

### **3.4. Lidando com o estresse**

As técnicas que serão apresentadas tem como objetivo a diminuição dos níveis de estresses, para que o indivíduo gerencie melhor suas emoções e em consequência apresentem comportamentos compatíveis com aqueles esperados na situação de trabalho (Vecchio, 2008).

1. Fuga - é o abandono da situação aflitiva. O indivíduo deve ter clareza quais situações de trabalho apresentam níveis elevados de estresse, que estão geralmente relacionados às atribuições da função. O reconhecimento das preferências pessoais é importante para definição dos papéis que os trabalhadores devem assumir.
2. Luta, ou confrontação - A vontade de confrontar uma ameaça pode provocar uma mudança e reduzir o nível de estresse. Discutir sobre um determinado tema quando o trabalhador está embasado com informações que sustentam sua posição, pode provocar uma mudança de rota ou meta e em consequência auxiliar o nível de tensão.
3. Atividade física - o exercício físico pode melhorar a saúde e reduzir a fadiga. O cansaço pode determinar dificuldade para o indivíduo reagir a frustrações. Algumas instituições favorecem o desenvolvimento de atividades físicas, promovendo grupos esportivos, grupos de dança, ioga e ginástica incentivando o desenvolvimento de atividades físicas.

4. Apoio social - A constituição de grupos de apoio, ou o incentivo ao estabelecimento de redes de relacionamento social pode favorecer os trabalhadores em momentos de maior tensão. Os trabalhadores devem sentir que podem contar com colegas nos momentos de dificuldade pessoal. As organizações também podem utilizar estratégias para promover momentos favoráveis a baixar níveis estressores, como a hora do café, confraternizações e reuniões informais. Também são utilizados procedimentos que auxiliam o trabalhador a participar de eventos e cursos de capacitação para valorizar o trabalhador.

5. Redefinição do cargo - Para minimizar o estresse pode ser redefinido o cargo. Tornar o cargo mais motivador, oferecendo ao trabalhador maior autonomia e a possibilidade de tomar decisões pode diminuir os fatores estressores.

6. Técnicas de relaxamento - A utilização de técnicas de relaxamento como relaxamento progressivo, ioga ou meditação pode reduzir os níveis de ansiedade. Estas técnicas quando utilizadas para apoiar a equipe pode oferecer maior equilíbrio no trabalho individual e grupal.

7. Gerenciamento do tempo - O numero de compromissos, e o planejamento para o desenvolvimento das atividades é importante recurso para diminuir os fatores que podem favorecer o estresse. Realizar muitas atividades ao mesmo tempo não favorece a atenção e concentração promovendo mais índices de erros. Uma das estratégias é registrar o tempo destinado para a resolução de cada uma das atividades do cotidiano. O tempo destinado para reuniões deve ser programado, e a rotina deve receber principal atenção.

8. Assertividade - Dizer “sim” e dizer “não” quando realmente deseja parece uma simples tarefa, mas nas situações de trabalho geralmente causam índices altos de estresse, porque o trabalhar não respeita sua vontade real. Falar “não” para um colega de trabalho pode indicar que não quer colaborar com o desenvolvimento de uma determinada tarefa, mas os indivíduos tem limites pessoais e devem ser respeitados. No caso da assertividade deve ser trabalho individualmente, e em casos mais graves pode ser necessário apoio de profissionais como psicólogo.

A saúde e bem estar do trabalhador deve ser o objetivo de uma organização que prioriza a qualidade de vida o desenvolvimento de capacidades e competências profissionais e como conseqüência a produção e a qualidade dos serviços.

O sofrimento, considerado inerente ao processo de trabalho, não é necessariamente patogênico, mas pode tornar-se quando todas as possibilidades de adaptação ao trabalho para colocá-lo em concordância

com o desejo individual forem utilizadas e as demais possibilidades estiverem bloqueadas. (Codo; Soratto; Vasques-Menezes, 2004)

Será que a saúde mental no trabalho é possível? Esta é uma questão que somente poderemos responder a partir de informações sobre a saúde mental.

### 3.5. Saúde mental e trabalho

A saúde mental e trabalho não pode ser considerada uma área nova, em 1917 Freud publicou em um artigo no jornal Mental Hygiene que “pacientes desempregados apresentavam sérios problemas, agrupados em três categorias: personalidade paranóica, personalidade inadequadas e instabilidade emocional”. Em 1933 foi aprovada a jornada de 6 horas para bancários, com base na “psiconeurose bancária”. Desta forma a saúde e sua relação com trabalho merece um olhar cuidadoso. (Codo, 2006)

Destacamos neste importante tema a consideração apresentada por Freud sobre uma pessoa “normal”, “Uma pessoa normal deveria ser capaz de “amar e trabalhar” (Muschinsky, 2004, p.333).

A divisão do homem entre o trabalho e a família é originária da Revolução Industrial, neste período tornou-se necessário o indivíduo sair de casa para trabalhar. Porém os compromissos com o trabalho e a família não precisam determinar conflitos, para autores como Kanter (1977) conhecer as tensões e as características das enfermidades de um sistema, seja o trabalho ou a família, pode ser utilizada para a compreensão do processo adaptativo.

A necessidade de equilibrar atividades de trabalho e atividades fora do trabalho pode gerar estresse nos indivíduos, os meios de chegar a um equilíbrio entre estes dois fatores podem ser considerado o centro das questões relacionadas à saúde ocupacional.

A sensação de bem-estar proveniente do trabalho precisa ser compreendida em termo dos determinantes ambientais gerais da saúde mental que segundo Warr citado por Muschinsky (2004, p.335) são:

- **Oportunidade de controle.** *Pressupõe-se que o primeiro determinante da saúde mental esteja nas oportunidades que o ambiente oferece a uma pessoa de controlar atividades e eventos. A saúde mental é melhorada por ambientes que promovem o controle pessoal. O controle tem dois elementos principais: a*

*oportunidade de decidir e agir da maneira escolhida e o potencial de prever as conseqüências da ação. A ausência do segundo elemento produz uma forma específica de ausência de controle - quando uma pessoa tem liberdade de decidir e agir, mas não pode prever os resultados. Sem saber as conseqüências do comportamento, é impossível controlar o que vai acontecer.*

- **Oportunidade de usar a habilidade.** *Uma segunda característica é até onde o ambiente inibe ou encoraja a utilização e o desenvolvimento de habilidades. As restrições ao uso das habilidades podem ser de dois tipos. Primeiro, aquelas que impedem as pessoas de usar as habilidades que já possuem, permitindo apenas comportamentos rotineiros. Segundo as restrições à aquisição de novas habilidades, exigindo que as pessoas permaneçam em níveis baixos de desempenho, apesar do seu potencial de se expandir para atividades mais complexas.*

- **Metas geradas externamente.** *A presença de metas ou desafios gerados pelo ambiente. Um ambiente que nada exige da pessoa não oferece desafios nem incentiva atividades ou realizações. Um ambiente que encoraja comportamentos de determinação e a busca de metas, gera um impacto positivo na saúde mental.*

- **Variedade ambiental.** *Alguns ambientes geram metas e atividades repetitivas e invariáveis. A exigência de atividade repetitiva não contribui para a saúde mental, enquanto atividades que introduzem novidade e quebram a atividade e a rotina influenciam favoravelmente.*

- **Transparência organizacional.** *A transparência inclui dois componentes. O primeiro é o feedback sobre as conseqüências das próprias ações. Segundo é a transparência dos requisitos do papel e das expectativas normativas sobre o comportamento e até onde os padrões são explícitos e aceitos no ambiente.*

- **Disponibilidade de dinheiro.** *O acesso severamente restrito a dinheiro pode suscitar processos que podem prejudicar a saúde mental. A presença de dinheiro não assegura a saúde mental, mas a sua ausência muitas vezes produz sérios problemas psicológicos.*

- **Segurança física.** *O ambiente precisa proteger a pessoa contra perigos físicos e oferecer adequada segurança.*

- **Oportunidade de contato interpessoal.** *O contato interpessoal proporciona apoio social, que por natureza, é tanto emocional quanto instrumental. Importância da participação em grupos para alcançar metas que não poderiam ser realizadas individualmente.*

- **Posição social valorizada.** *A posição dentro de uma estrutura social que recebe algum apreço dos outros. O apreço é gerado principalmente por meio do valor atrelado às atividades inerentes ao papel e à contribuição que elas dão. O papel da participação*

*também propicia o reconhecimento de que se tem certas habilidades e se cumpre certas obrigações sociais.*

As propostas de promoção da saúde, apresentadas pela primeira vez na Primeira Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde, realizada em Ottawa, 1986, entendem a saúde como elemento importante no conjunto de condições indispensáveis à qualidade de vida. Entendida como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, esse conceito de saúde supera o caráter estático, exclusivamente sanitário e de ausência de enfermidade, característicos do conceito anteriormente adotado, o qual não abarcava a amplitude de aspectos que a saúde representa. As estratégias de promoção da saúde voltam-se para estilos de vida e condições sociais, econômicas e ambientais que determinam a saúde e, de forma mais ampla, a qualidade de vida. Dessa forma, as ações em prol da saúde demandam a participação dos diversos setores da sociedade. (Muchinsky, 2004; Borges; Yamamoto, 2004)

Conforme argumenta Codo (2006), muitas pesquisas tem denunciado o comprometimento da saúde mental no trabalho, e a consciência dos trabalhadores e da comunidade científica admite sem surpresas o risco da “loucura”. No entanto nenhuma providencia concreta em nível preventivo ou reparativo é tomada.

*“Sobre a “doença mental” paira uma espécie de conluio do silencio: a sociedade se cala, restringe a atuação aos consultórios e hospitais especializados, e, como a lepra há alguns anos, tudo se passa como se estivéssemos diante de uma realidade a ser confiada que envergonha a sociedade ou a família, devendo permanecer não apenas longe de nossos olhos, mas principalmente de nossas consciências”. (Codo, 2006, p.52)*

A discussão da doença mental como doença profissional, remete a uma instância pública e política. Deve-se considerar:

1. Do ponto de vista do trabalhador. O trabalhador deve reconhecer que a loucura não é tão sua como parece, é produto das suas condições objetivas de vida, ameaça de sua classe, portanto, não deve ser escondida. Abre a possibilidade de reivindicações por um ambiente de trabalho psicologicamente sadio, reduz-se a importância do estresse e da tensão no trabalho.
2. Do ponto de vista das organizações. Deve ocorrer a preocupação com investimentos em mudanças na estrutura organizacional de trabalho, visando eliminar ou diminuir os fatores de risco a saúde mental.
3. Do ponto de vista dos profissionais de saúde. Deve ocorrer o cuidado ao emitir um laudo de “doente mental”, pois pode ser considerado pela sociedade

como uma classificação, um rótulo e determinar inclusive a discriminação.

A discussão sobre saúde mental e trabalho deve ser pública e que o Administrador deve ter subsídios para refletir, analisar e propor novas formas para o problema social ser enfrentado.



# UNIDADE IV

## Clima Organizacional



### Objetivos Específicos da Unidade

Apresentar informações sobre “Clima Organizacional” para que o Administrador Público:

- Identifique aspectos que podem influenciar os processos de gestão da organização;
- Identificar procedimentos para avaliar aspectos relacionados ao clima organizacional.

O tema clima organizacional tem sido objeto de grande interesse nos últimos anos, e focaliza diversos aspectos da organização, tais como estilos de liderança, a comunicação organizacional, o grau de satisfação e motivação, bem como a predisposição para mudanças. O conhecimento de tais aspectos pode oferecer aos gestores uma maior e melhor possibilidade de gerenciamento da organização (Silva, 2003).

Para realizar uma intervenção na organização é fundamental a realização de estudo e análise relacionada ao clima organizacional, para conduzir a um diagnóstico do ambiente interno da organização, objetivando o conhecimento e o dimensionamento do nível de comprometimento e de satisfação dos trabalhadores.

Luz (2003), argumenta que administrar o clima muitas vezes é responsabilidade da Administração de Recursos Humanos, porém em cada unidade das organizações quem exerce cargos de gestão deve ter este papel, pois conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho constitui um importante foco para o sucesso das organizações e para a qualidade de vida dos trabalhadores.

Vários são os autores que apresentam o conceito de clima organizacional (Luz, 2003; Silva, 2003; Maximiniano, 2007), e podemos sintetizar que estes dizem respeito às relações estabelecidas no ambiente de trabalho que revela as práticas, valores, ações, interações, comunicação, sentimento de pertencimento, políticas institucionais, cultura entre outros. Desta forma podemos dizer que esta unidade tem como objetivo central a reunião de todas as informações apresentadas nas unidades anteriores para auxiliar o gestor no desenvolvimento de um processo avaliativo que auxilie um projeto de intervenção.

O clima organizacional pode ser no primeiro momento identificado como subjetivo, porém pode ser materializado quando é utilizado procedimentos para identificar de forma objetiva **indicadores** de elementos positivos e negativos sobre a organização. Os indicadores do clima organizacional

devem ser definidos a partir do levantamento de dados da organização, desta forma é fundamental que o Administrador Público desenvolva habilidades e competências para elaborar instrumentos para coleta de dados.

Com base nos dados coletados é possível verificar características específicas relacionadas às relações no trabalho, a motivação dos trabalhadores os fatores afetivos relacionados aos papéis e as funções e estas informações podem auxiliar no reconhecimento das reais ocorrências que auxiliam e dificultam as relações e interações no trabalho assim como possam determinar novos procedimentos para a gestão. Em anexo são apresentados alguns instrumentos que podem auxiliar o Administrador Público na elaboração de procedimentos de coleta de dados, utilizando as referências como os instrumentos elaborados por Ferreira e Mendes (2001) e Dolan (2006).

Conforme Capanema e Pimentel (2009), para o estudo do clima organizacional, devem ser investigados vários fatores, conforme quadro abaixo.

**Quadro 3:** Fatores e descrições para o estudo do Clima Organizacional, conforme Capanema e Pimentel (2009)

<b>FATORES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Imagem institucional	A visibilidade da organização
Política de Recursos Humanos	Processos e procedimentos utilizados pela organização para lidar com seus membros
Sistema de assistência e benefícios	São os aspectos indiretos da remuneração total dos servidores; incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços e renda de aposentadoria
Estrutura organizacional	Organização, hierarquia e fluxo de processos.
Organização e condições de trabalho	Entende-se que organização é um sistema de atividades com sentimentos coordenados de duas ou mais pessoas. A organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos, que definem a repartição das tarefas num serviço, numa empresa e, mesmo, no conjunto da sociedade.
Relacionamento interpessoal	Interação ou relação entre pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro
Comportamento das chefias	Tipos de liderança, papéis, habilidades e competência, processos decisórios.
Satisfação pessoal	Motivação e qualidade de vida no trabalho
Planejamento institucional	Gestão, objetivos e metas.
Avaliação institucional	Instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância

Vários autores apresentam modelos para o estudo do clima organizacional, e a partir das informações sobre os modelos o Administrador Público pode identificar definir e utilizar conforme as necessidades da organização. A seguir serão apresentados modelos propostos por seis autores sobre o estudo do clima organizacional apresentados por Silva (2003).

Quadro 4. Modelos de estudo sobre Clima Organizacional, apresentados por Silva (2003).

**QUADRO 4: CATEGORIAS DE R. LUZ (2003)**

- 1) O trabalho em si: conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam: adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição justa do trabalho, existência de pessoal suficiente para realização do trabalho.
- 2) Integração interdepartamental/integração funcional: avaliação do grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização; conhecimento dos objetivos e planos de ação dos diversos setores.
- 3) Salário: existência de distorções entre os salários internos e descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações.
- 4) Supervisão: grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores levando em conta certos aspectos, como competência, organização, relacionamento e feedback.
- 5) Comunicação: grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa; identificação da eficiência dos canais de comunicação.
- 6) Progresso profissional: oportunidades de treinamento e possibilidades de ascensão profissional oferecidas pela organização.
- 7) Relacionamento interpessoal: grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria organização.
- 8) Estabilidade no emprego: sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos.
- 9) Processo decisório: grau de autonomia do funcionário bem como grau de centralização das decisões.
- 10) Benefícios: grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa; grau de atendimento das necessidades das pessoas no âmbito da organização.
- 11) Condições físicas de trabalho: grau de conforto das instalações, horário, etc.
- 12) Relacionamento empresa x sindicato x funcionários: sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários, verificação do grau de satisfação dos funcionários em relação ao sindicato.
- 13) Disciplina: grau de rigidez das normas disciplinares e nível de insatisfação gerado por elas.
- 14) Participação: grau de participação na gestão administrativa da empresa.
- 15) Pagamento: grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos no pagamento.
- 16) Segurança: grau de preocupação da organização e providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças profissionais.
- 17) Objetivos organizacionais: grau de clareza da comunicação dos objetivos e planos de ação, nos níveis setorial e organizacional, aos funcionários.
- 18) Orientação para resultados: grau com que a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam efetivamente pela consecução de resultados. (SILVA, 2003)

**QUADRO 5: CATEGORIAS DE KOLB et al. (1986)**

- 1) Conformismo: sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas à organização; grau com que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem se ajustar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazer.
- 2) Responsabilidade: grau de responsabilidade pessoal dos membros para realizarem sua parte nos objetivos da organização; grau com que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem ter de verificar com os superiores cada etapa.
- 3) Padrões: ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.
- 4) Recompensas: grau com que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
- 5) Clareza organizacional: sentimento dos membros da organização de que as atividades são bem organizadas e os objetivos são claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
- 6) Calor e apoio: sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo; sentimento de que as boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
- 7) Liderança: disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; grau de identificação de que, quando surgem necessidades de liderança, os membros se sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida, baseada na perícia; sentimento de que a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas. (SILVA, 2003)

**QUADRO 6: CATEGORIAS DE SBRAGIA (1983)**

- 1) Estado de tensão: grau de lógica e racionalidade versus emoções presente nas ações das pessoas.
- 2) Conformidade exigida: grau de flexibilidade de ação de que as pessoas gozam na organização; sentimento de que a organização conscientiza as pessoas da necessidade do cumprimento de normas e regulamentos formais.
- 3) Ênfase na participação: grau de participação das pessoas na organização, ou seja, grau de sentimento de que são consultadas e envolvidas nas decisões e de que suas ideias e sugestões são aceitas.
- 4) Proximidade da supervisão: grau de controle gerencial sobre as pessoas na organização, ou seja, grau de liberdade de que desfrutam para fixar seus próprios métodos de trabalho; grau maior ou menor do exercício da iniciativa.
- 5) Consideração humana: tratamento das pessoas como seres humanos, ou seja, grau de humanidade existente na empresa; sentimento de que recebem atenção em termos de relacionamentos humanos.
- 6) Adequação da estrutura: sentimento de que o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e de que existem prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
- 7) Autonomia presente: sentimento de autonomia dos empregados em relação às decisões tomadas; sentimento de que não precisam ter suas decisões verificadas.
- 8) Recompensas proporcionais: grau de recompensas pelos bons serviços prestados; grau de ênfase dada a recompensas positivas, em comparação a punições; sentimento de justiça ante políticas de pagamento e promoções.
- 9) Prestígio obtido: percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; grau da projeção dos membros da organização no ambiente.
- 10) Cooperação existente: grau da amizade e das boas relações sociais na atmosfera de trabalho da organização; grau de confiança de uns em relação aos outros; grau com

que ocorre interação entre as pessoas.

- 11) Padrões enfatizados: grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho; ênfase dada à realização de um bom trabalho.
- 12) Atitude frente a conflitos: sentimento de que as pessoas estão dispostas a servir e considerar opiniões diferentes; ênfase relativa dada pelas pessoas a “levantar o problema”, em vez de ignorá-lo.
- 13) Sentimento de identidade: grau com que as pessoas manifestam um sentido de pertencer à organização; sentimento de que as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
- 14) Tolerância existente: grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes da punitiva.
- 15) Clareza percebida: grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; sentimento de que a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.
- 16) Justiça predominante: grau com que predominam os critérios de decisão das habilidades e desempenhos em vez dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
- 17) Condições de progresso: ênfase com que a organização dá a seus membros a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; grau do atendimento às aspirações e às expectativas de progresso dos funcionários da organização.
- 17) Condições de progresso: ênfase com que a organização dá a seus membros a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; grau do atendimento às aspirações e às expectativas de progresso dos funcionários da organização.
- 18) Apoio logístico: grau de apoio com que a organização dá a seus funcionários condições e instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; grau com que a organização facilita a execução de seus principais trabalhos.
- 19) Reconhecimento proporcionado: grau com que a organização valoriza um desempenho ou uma atuação de seus membros acima do padrão; grau com que os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
- 20) Forma de controle: grau com que organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas, ao invés de policiamento e castigo. (SILVA, 2003)

#### **QUADRO 7: CATEGORIAS DE CODA (1997)**

- 1) Liderança: encorajamento dado pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho, na área; discussão sobre os resultados de desempenho individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.
- 2) Compensação: equilíbrio das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado, para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.
- 3) Maturidade empresarial: grau de fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada dos membros da organização, em relação às pressões exercidas pelo mercado, pelos concorrentes e pelas expectativas dos clientes; consideração das pessoas como o maior patrimônio e comportamento compatível com essa crença; valorização de padrões elevados de desempenho.
- 4) Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa.
- 5) Valorização profissional: estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades oferecidas de crescimento e avanço profissional; atendimento às aspirações e às expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.
- 6) Identificação com a empresa: motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa.

**QUADRO 8: CATEGORIAS DE TACHIZAWA E ANDRADE (1999)**

- 1) Liderança: liderança da alta direção, valores da instituição quanto à qualidade, gestão para a qualidade e responsabilidade comunitária.
  - 2) Informação e análise: abrangência e gestão dos dados e das informações sobre qualidade, comparações com a concorrência e referência de excelência, análise de dados e informações sobre qualidade.
  - 3) Planejamento estratégico para a qualidade: metas e planos para a qualidade.
  - 4) Utilização de recursos humanos: gestão de recursos humanos, envolvimento dos funcionários, educação e treinamento em qualidade, reconhecimento e medição do desempenho dos funcionários, bem-estar e moral dos funcionários.
  - 5) Garantia da qualidade de problemas e serviços: projeto e introdução no mercado de produtos e serviços, controle da qualidade de processos, melhoria contínua de processos, avaliação da qualidade, documentação, qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio e qualidade dos fornecedores.
  - 6) Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços, no processo do negócio: operações e serviços de apoio e de fornecedores.
  - 7) Satisfação do cliente: determinação dos requisitos e das expectativas do cliente, gestão do relacionamento com o cliente, padrões de serviços ao cliente, compromisso com o cliente, solução de reclamações objetivando a melhoria da qualidade, determinação da satisfação do cliente, resultados relativos à satisfação do cliente e comparação da satisfação do cliente.
- (SILVA, 2003)

O cuidado com o clima organizacional está relacionado ao bem-estar no contexto do trabalho sob a perspectiva do bem-estar físico, emocional, psicológico ou mental, e as relações estabelecidas com os papéis organizacionais, os processos de gestão, e as condições reais para o desenvolvimento das atividades profissionais. Estabelecer parâmetros para o desenvolvimento de avaliações deve ser meta para intervenções.

As condições de trabalho podem ser entendidas como conjunto de variáveis do ambiente, e estas são relevantes ou determinantes sobre a afetividade do trabalhador. As variáveis podem ser classificadas em três categorias: condições físicas (temperatura, iluminação, ruídos), condições temporais (horário de trabalho, intervalos de descanso, duração do turno de trabalho) e condições sociais (relações com colegas, estilo de liderança, clima organizacional). Considerando a complexidade das três categorias, o desenvolvimento do trabalho dos gestores em estudá-las pode garantir o bem-estar do trabalhador e a saúde da organização.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS



As práticas em recursos humanos, mais ainda, as práticas em gestão de pessoas, podem promover a valorização do trabalhador quando este recebe da organização um cuidado digno. Cuidar do ambiente de trabalho não pode ser simplificado em ampliação de espaços ou implementação de estratégias técnicas e tecnológicas, pois o grande foco da organização deve ser o trabalhador.

A relação do indivíduo com o trabalho depende tanto do bem-estar físico quanto psíquico, já que o indivíduo pode adoecer não apenas por condições precárias do ambiente, mas também pela qualidade dos vínculos estabelecidos, ausência de sentido nas normas e procedimentos impostos. Precisamos estudar a relação estabelecida entre trabalhador e organização, pois a motivação do indivíduo se dá em grande parte pela relação estabelecida e desenvolvida no trabalho a partir de todas as variáveis que estão relacionadas à sua vida no trabalho. Falar de bem estar no trabalho é identificar os fatores que favorecem e dificultam o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais.

O Administrador Público não pode ignorar que o estabelecimento de vínculos envolve cooperação e colaboração. O sentido de pertencimento é aprendido e desenvolvido a partir das relações estabelecidas e este sentimento pode ser o diferencial da qualidade.

A organização não pode ser vista como uma estrutura estática, pois ela é composta por indivíduos, faz parte de uma sociedade que recebe influência e interferência dos sistemas políticos, econômicos, culturais e históricos. O gestor precisa estar preparado para estudar e com base nos dados auxiliar o desenvolvimento de proposições. Todos os trabalhadores de uma organização devem ser respeitados como atores responsáveis por todos os processos e pelo reconhecimento interno e externo produzido.

Muitas são as contribuições da Psicologia Organizacional para a atuação do Administrador Público, porém este material não teve como pretensão esgotar os assuntos apresentados, mas possibilitar o início do estudo sobre o homem nas organizações.



# GLOSSÁRIO



**Atenção** - fase do processo de aprendizagem; estabelece a relação do cérebro com a mente.

**Autoestima** - avaliação que o indivíduo faz do seu próprio valor.

**Autonomia** (do grego: autos, próprio + nómos, lei: autogoverno) - termo que tem múltiplos usos, conforme as áreas científicas, sendo o conceito utilizado para o redobramento dos seres vivos sobre si mesmos (circularidade, autorreferencialidade), com níveis de capacidade operativa própria, permanecendo, contudo, imersos no seu nicho vital.

**Alucinação** - percepções sensoriais sem estimulação externa, como ouvir vozes ou ver coisas que os outros não ouvem nem veem; experiência perceptiva convincente de ver, ouvir e sentir o cheiro de alguma coisa que, na verdade, não está presente.

**Análise de tarefa** - procedimento para instalar ou ensinar novos comportamentos com base no levantamento de habilidades iniciais e identificação dos comportamentos intermediários e finais, para alcançar determinado objetivo.

**Características melancólicas** - perda de interesse ou prazer em todas, ou quase todas, as atividades, bem como ausência de reatividade a estímulos normalmente agradáveis.

**Cognição** (do latim cognitio, cognição, conhecimento) - terminologia que passou a ser preferida pelas ciências cognitivas (neurociência, psicologia cognitiva, informática, inteligência artificial) para designar processos mediante os quais um organismo percebe, registra e processa informação.

**Comportamento organizacional** - estudo do comportamento humano no âmbito de um contexto organizacional.

**Cultura organizacional** - sistema de valores, crenças e normas existente em uma organização.

**Delírios** - crenças falsas, com fixação, estranhas ou pouco usuais sobre a realidade exterior, geralmente não aceitas pelos demais membros da mesma cultura ou subcultura, porém, ainda assim, sustentadas com firmeza, independentemente das claras evidências em contrário.

**Depressão atípica** - depressão caracterizada por humor reativo, alterações de peso significativas, paralisia leve.

**Depressão dupla** - episódio depressivo intenso que se sobrepõe ao transtorno depressivo crônico mais leve, chamado distímia.

**Distímia** - Depressão persistente e de grau mais leve que se prolonga por dois anos ou mais.

**Distúrbio do sono** - insônia inicial, forma menos grave de anomalia do sono, quando o indivíduo demora para pegar no sono, mas depois dorme ininterruptamente; insônia terminal, quando o indivíduo pega no sono, mas acorda uma ou mais vezes durante a noite, voltando, ou não, a dormir.

**Esgotamento** - exaustão física, emocional e mental, resultante de exposição prolongada à situação estressante.

**Estresse** - reação física e psicológica manifestada por um indivíduo, quando confrontado com uma situação ameaçadora ou muito exigente - como um conflito extremo.

**Estresse de trabalho** - reação a estímulos que estão presentes no trabalho e geram consequências negativas, físicas ou psicológicas, para as pessoas que são expostas a eles.

**Grupo** - conjunto de duas ou mais pessoas que integram, partilham crenças comuns e se consideram membros de um grupo.

**Insônia intermediária** - situação de quem acorda no meio da noite, em geral sem conseguir voltar gradualmente a dormir.

**Inveja** - padrão de pensamentos, emoções e comportamento resultante de uma perda de autoestima em reação a uma outra pessoa que atinge os resultados almejados.

**Liderança** - processo pelo qual uns influenciam atitudes, comportamentos e valores de outros.

**Liderança carismática** - concepção de que a liderança é produto do carisma, que é uma característica de quem inspira confiança, fazendo que os outros apoiem as suas ideias e convicções.



**Liderança informal** - concepção de que existem fontes de influência em um ambiente que podem agir em lugar da liderança formal ou substituí-la.

**Liderança transformacional** - concepção de que a liderança é o processo de inspirar um grupo a lutar por objetivos e obter resultados.

**Normas** - regras de conduta, escritas ou não escrita, que orientam o comportamento dos membros do grupo.

**Observação** - método de pesquisa em que o investigador observa sujeitos com o objetivo de compreender os comportamentos emitidos.

**Organização** - grupo coordenado de pessoas que realizam tarefas para produzir bens ou serviços.

**Padrão sazonal** - início ou remissão de episódios que ocorre em períodos característicos do ano.

**Papel** - conjunto de comportamentos associados à posição de uma pessoa em um grupo.

**Papel esperado** - conjunto formal de comportamentos transmitido por decisão de cargos e por membros da unidade de trabalho.

**Plasticidade** (refere-se ao cérebro/mente) - propriedade dinâmica dos processos neurais que possibilita fenômenos de compensação: quando uma área é danificada, falha ou não dá conta do que lhe é exigido, outras áreas do cérebro assumem, parcial ou totalmente, a função requerida.

**Personalidade** - traços e características individuais de longa duração formadores de um padrão que distingue uma pessoa de todas as demais.

**Perda de memória** - sinalizando algum tipo de distúrbio mental, pode tratar-se de simples problema de ansiedade que dificulta a fixação da atenção ou de perda de capacidade de memorização, sobretudo de fatos recentes, podendo ser distúrbio de memória específico das degenerações cerebrais senis ou do uso drogas ou álcool ou distúrbio de atenção.

**Políticas organizacionais** - definições de metas e objetivos da organização a partir da participação democrática.

**Sistema complexo** - categoria de sistemas caracterizados como “entidades” não isoladas, mas abertas ao seu entorno (mediante troca de energia, matéria, informação com o nicho vital), recobrando, sobretudo, os sistemas vivos, desde o nível celular até o das sociedades amplas e complexas.

**Saúde ocupacional** - conceito amplo que se refere ao bem-estar mental, emocional e físico dos trabalhadores em relação à condução do seu trabalho.

**Sono** - padrão cíclico no ser humano, presta-se para indicar precocemente muitas dos problemas da mente, devendo ser, de modo geral, contínuo, sem interrupção, de 6 a 9 horas por noite.

**Tarefa** - unidade de análise no estudo do trabalho; componente básico do trabalho.

**Transtorno afetivo bipolar (F31)** - caracterizado por episódios repetitivos (pelo menos dois) nos quais o humor e os níveis de atividade do indivíduo estão significativamente perturbados, consiste em ocasiões de uma elevação do humor e aumento de energia e atividade (mania ou hipomania) alternados com outros de um rebaixamento do humor e diminuição de energia e atividade (depressão). Embora o conceito original de psicose maníaco-depressiva incluía paciente que sofre apenas de depressão, o termo “transtorno ou psicose maníaco-depressiva” é usado principalmente como um sinônimo para transtorno bipolar.

**Treinamento** - processo por meio do qual o conhecimento, as habilidades e as competências dos trabalhadores são ampliados.

**Variável** - um objeto de estudo cuja mensuração pode assumir dois ou mais valores.

## Referências Bibliográficas

Referências  
Bibliográficas  
Página 75

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BOGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.357-379.

ARANSON, E.; WILSON, T. D.; AKERT, R. M. *Psicologia social*. 3ed. Trad. JUNGSMANN, R. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 453 p.

ASSMANN, H.; MO SUNG, J. *Competência e sensibilidade solidária: educar para a esperança*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. 331p.

BASTOS, A.V.B. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BOGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B. *Psicologia organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.177-206.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2008b, 235p.

BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008 a. 197p.

BORGES, L.O.; YAMAMOTO, O.H. O mundo do trabalho. In: In: ZANELLI, J. C.; BOGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 24-62.

CAPANEMA, C. F.; PIMENTEL, G.S.R. Um olhar transformador sobre a gestão democrática e clima organizacional: um saldo positivo. In: XXIV Simpósio Brasileiro - III Congresso Interamericano de Política e Administração da Educação. *Direitos Humanos e Cidadania*, 2009, Vitória - ES: ANPAE, 2009. p.1-12.

CIAMPA, A. C. Identidade. In: LANE, S.T.M.; CODO, W. (Orgs.) *Psicologia social: o homem em movimento*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984. p. 58-75.

CODO, W. *Por uma psicologia do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. 294p.

CODO, W. Relações de trabalho e transformação social. In: LANE, S.T.M.; CODO, W. (Orgs.) *Psicologia social: o homem em movimento*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984. P.136-151.

CODO, W.; SORATTO, L; MENEZES, I.V. Saúde mental e trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BOGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. *Psicologia organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 276-299

DAVIS, R.; ALEXANDER, L. YELON, S. *Sistemas de aprendizagem: uma abordagem ao desenvolvimento da instrução*. Trad. SANT'ANNA, J.R.M. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979. 342p.

DOLAN, S.L. *Estresse, auto-estima, saúde e trabalho*. Trad. SIMÕES, J. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 285p.

FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. "Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor": atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estud. psicol.* (Natal) vol.6 no.1, 2001.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M.M.M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BOGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.p. 207-236.

HELOANI, J.R.; CAPITÃO, C.G. Saúde mental e psicologia do trabalho. *Perspec.* (São Paulo), v.17, p. , 2003.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Trad. ROYER,E.A. São Paulo: EPU, 1986. 428p.

KANTER, R.M. *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation, 1977.

LANE, S.T.M. Lingagem, pensamento e representações sociais. In: LANE, S.T.M.; CODO, W.(Orgs.) *Psicologia social: o homem em movimento*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984. p. 32-47.

LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. 4ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143p.

MARTINS, S. T. F. *Psicologia social e processo grupal: a coerência entre*

fazer, pensar sentir. In: Lane, T.M.. *Psicol. Soc.*, vol.19, p. 76-80, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 7ed. São Paulo: Atlas, 2007. 432p.

MORAES, M.C.; TORRE, S. *Sentipensar: fundamentos e estratégias para reencantar a educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. 175p.

MORIN, E.; TONELLI, M.J.; PLIOPAS, A.L.V. O trabalho e seus sentidos. *Psicol. Soc.* (Porto Alegre) vol.19, p.25-35, 2007.

MUCHINSKY, P.M. *Psicologia Organizacional*. Trad. BAHR, R.G. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004. 508p.

REBOREDO, L.A. *De eu e tu a nós: o grupo em movimento como espaço de transformação das relações sociais*. 3ed. Piracicaba: Editora UNIMEP, 2005. 105p.

SAMULKI, D.; NOCE, F.; CHAGAS, M.H. Estresse. 2ed. In: SAMULSKI, D. *Psicologia do Esporte: conceitos e novas perspectivas*. Barueri, SP: Manole, 2009. 436p.

SILVA, N. T. *Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior*. Florianópolis, 2003. 138p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

SKINNER, B.F. *Sobre o Behaviorismo*. 9ed. Trad. VILLALOBOS, M.P. São Paulo: Editora Cultrix, 1993. 216p. (Souza e Carvalho, 2003)

TOLMAN, A. *Depressão em adultos: as mais recentes estratégias de avaliação e tratamento*. 3ed. Trad. MALLMANN, S. Porto Alegre: Artmed, 2009. 120p.

VECCHIO, R.P. *Comportamento Organizacional: conceitos básicos*. Trad. R. Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 442 p.



ANEXOS





## INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL

Os instrumentos podem ser utilizados para coleta de dados sobre estados emocionais, porém não deve ser utilizado como única fonte de informações sobre o indivíduo.

A seguir apresentaremos alguns instrumentos que podem ser utilizados para coletar dados ou para basear o desenvolvimento de novos instrumentos de coleta de dados.

### 1. Teste de qualidade de vida no trabalho (Dolan, 2006, p.22-23)

Sentimento relacionado ao trabalho	NUNCA	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE
Em geral consigo trabalhar	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Meu trabalho é satisfatório	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Trabalho com prazer	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Consigo equilibrar trabalho e vida particular	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Depois de um dia normal de trabalho eu durmo bem	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
As coisas que costumo fazer no trabalho são divertidas	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Estou satisfeito com minha qualidade de vida no trabalho no momento	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Depois de um dia de trabalho estou de bom humor					

**Pontuação e interpretação**

- 24 a 32 - Excelente nível de qualidade de vida no trabalho
- 12 a 23 - Bom nível de qualidade de vida no trabalho
- 0 a 11 - Problema (grave) na qualidade de vida no trabalho

**2. Teste de Auto-Estima (Dolan, 2006, p.109-111)**

Use a escala da coluna da direita para dar um valor numérico aos seguintes enunciados:

1 - NUNCA; 2 - ÀS VEZES; 3 - QUESE SEMPRE; 4 - SEMPRE

Reações - Emoções	1	2	3	4
Sinto-me feliz				
Sinto-me dependente dos outros				
As dificuldades são um desafio para mim				
Sinto-me triste				
Sinto-me a vontade com gente que não conheço				
Quando tudo dá errado a culpa é minha				
Acho que sou gentil com os outros				
Errar é bom				
Se tudo vai bem é resultado dos meus esforços				
Os outros não gostam de mim				
O sábio se corrige				
Sinto-me a pessoa menos importante do mundo				
Preciso fazer o que os outros querem para me sentir bem				
Sinto-me a pessoa mais importante do mundo				
Tudo que faço dá errado				
Parece que o mundo inteiro ri de mim				
Sei aceitar críticas construtivas				
Faço gozação com todos				
Nada me incomoda				
Estou contente com meu peso				
Tudo que faço dá certo				
Consigno falar francamente sobre os meus sentimentos				
Não gosto de minha altura				
Só aceito os elogios que recebo				
Divirto-me rindo dos meus erros				
Guardo meus sentimentos para mim mesmo				
Sou perfeito				
Rio quando os outros se dão mal				
Eu gostaria de mudar minha aparência				

Evito novas experiências				
Sou muito tímido				
Aceito os desafios sem pensar				
Procuo desculpas para não aceitar mudanças				
Acho que os outros dependem de mim				
As outras pessoas erram mais do que eu				
Considero-me muito agressivo				
Tenho pavor de mudanças				
Adoro aventuras				
Fico feliz quando os outros têm êxito				
TOTAL EM CADA COLUNA				
TOTAL GERAL				

Resultados e Interpretações do Teste de Auto-Estima (Dolan, 2006, p.109-111)

Some o número de vezes em que escolheu o valor de cada coluna e multiplique esse total pelo numero que está no alto da respectiva coluna. Quando concluir as contas de todas as colunas, some os respectivos totais e compare os resultados com a seguinte tabela:

160 a 104	Alta auto-estima (negativa)
103 a 84	Alta auto-estima (positiva)
83 a 74	Baixa auto-estima (positiva)
73 a 40	Baixa auto-estima (negativa)

Informações sobre as mais freqüentes patologias físicas determinadas pelo estresse. (Dolan, 2006, p.141)

Distúrbios gastrintestinais	Úlcera Dispepsia funcional Síndrome do intestino irritável Colite ulcerosa Aerofagia Digestão lenta
Distúrbios cardiovasculares	Pressão alta Doença coronariana (angina) Arritmia
Distúrbios respiratórios	Asma Hiperpnéia Dispnéia Sensação de pressão no tórax

Distúrbios endócrinos	Hipoglicemia Diabetes Hipertireoidismo Hipotireoidismo Síndrome de Cushing
Distúrbios sexuais	Impotência Ejaculação precoce Vaginismo Coito doloroso Alterações da libido
Distúrbios dermatológicos	Comichões Dermatite atípica Sudorese excessiva Alopecia Tricotilomania
Distúrbios musculares	Tiques e espasmos Rigidez Dores musculares Alterações nos reflexos musculares (hiper-reflexiva, hiporreflexiva)
Outros	Enxaqueca Dor crônica Insônia Distúrbios imunológicos Artrite reumatóide

### 3. Teste de qualidade de vida no trabalho (Dolan, 2006, p. 22-23)

Sentimento relacionado ao trabalho	NUNCA	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE
Em geral consigo trabalhar	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Meu trabalho é satisfatório	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Trabalho com prazer	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Consigo equilibrar trabalho e vida particular	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Depois de um dia normal de trabalho eu durmo bem	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4

As coisas que costumo fazer no trabalho são divertidas	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Estou satisfeito com minha qualidade de vida no trabalho no momento	( ) 0	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4
Depois de um dia de trabalho estou de bom humor					

**Pontuação e interpretação**

- 24 a 32 - Excelente nível de qualidade de vida no trabalho
- 12 a 23 - Bom nível de qualidade de vida no trabalho
- 0 a 11 - Problema (grave) na qualidade de vida no trabalho

**4. Teste de Auto-Estima (Dolan, 2006, p.109-111)**

Use a escala da coluna da direita para dar um valor numérico aos seguintes enunciados:

1 - NUNCA; 2 - ÀS VEZES; 3 - QUESE SEMPRE; 4 - SEMPRE

Reações - Emoções	1	2	3	4
Sinto-me feliz				
Sinto-me dependente dos outros				
As dificuldades são um desafio para mim				
Sinto-me triste				
Sinto-me a vontade com gente que não conheço				
Quando tudo dá errado a culpa é minha				
Acho que sou gentil com os outros				
Errar é bom				
Se tudo vai bem é resultado dos meus esforços				
Os outros não gostam de mim				
O sábio se corrige				
Sinto-me a pessoa menos importante do mundo				
Preciso fazer o que os outros querem para me sentir bem				
Sinto-me a pessoa mais importante do mundo				

Tudo que faço da errado				
Parece que o mundo inteiro ri de mim				
Sei aceitar criticas construtivas				
Faço gozação com todos				
Nada me incomoda				
Estou contente com meu peso				
Tudo que faço da certo				
Consigo falar francamente sobre os meus sentimentos				
Não gosto de minha altura				
Só aceito os elogios que recebo				
Divirto-me rindo dos meus erros				
Guardo meus sentimentos para mim mesmo				
Sou perfeito				
Rio quando os outros se dão mal				
Eu gostaria de mudar minha aparência				
Evito novas experiências				
Sou muito tímido				
Aceito os desafios sem pensar				
Procuro desculpas para não aceitar mudanças				
Acho que os outros dependem de mim				
As outras pessoas erram mais do que eu				
Considero-me muito agressivo				
Tenho pavor de mudanças				
Adoro aventuras				
Fico feliz quando os outros têm êxito				
TOTAL EM CADA COLUNA				
TOTAL GERAL				

Resultados e Interpretações do Teste de Auto-Estima (Dolan, 2006, p.109-111)

Some o número de vezes em que escolheu o valor de cada coluna e multiplique esse total pelo numero que está no alto da respectiva coluna. Quando concluir as contas de todas as colunas, some os respectivos totais e compare os resultados com a seguinte tabela:

160 a 104	Alta auto-estima (negativa)
103 a 84	Alta auto-estima (positiva)
83 a 74	Baixa auto-estima (positiva)
73 a 40	Baixa auto-estima (negativa)

Informações sobre as mais freqüentes patologias físicas determinadas pelo estresse. (Dolan, 2006, p.141)

Distúrbios gastrintestinais	Úlcera Dispepsia funcional Síndrome do intestino irritável Colite ulcerosa Aerofagia Digestão lenta
Distúrbios cardiovasculares	Pressão alta Doença coronariana (angina) Arritmia
Distúrbios respiratórios	Asma Hiperpnéia Dispnéia Sensação de pressão no tórax
Distúrbios endócrinos	Hipoglicemia Diabetes Hipertireoidismo Hipotireoidismo Síndrome de Cushing
Distúrbios sexuais	Impotência Ejaculação precoce Vaginismo Coito doloroso Alterações da libido
Distúrbios dermatológicos	Comichões Dermatite atípica Sudorese excessiva Alopecia Tricotilomania
Distúrbios musculares	Tiques e espasmos Rigidez Dores musculares Alterações nos reflexos musculares (hiper-reflexiva, hiporreflexiva)
Outros	Enxaqueca Dor crônica Insônia Distúrbios imunológicos Artrite reumatóide

Indicadores de sofrimento apresentado por Ferreira; Mendes, 2001, p. 6.

Tabela 1.  
Indicadores de Sofrimento no Trabalho, segundo Jayet (1994)

---

- Medo físico relacionado à fragilidade do corpo quando exposto a determinadas condições de trabalho.	- Duvidadas sobre a utilidade social e profissional do seu trabalho.
- Medo moral, que significa o medo do julgamento dos outros e de não suportar a situação de pressão e adversidade na qual realiza a tarefa.	- Sentimento de injustiça, reflexo da ingratidão da empresa e das recompensas sem considerar as competências.
- Tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas.	- Falta de reconhecimento retratada na ausência de retribuição financeira ou moral e do não-reconhecimento do mérito pessoal.
- Sobrecarga do trabalho, gerando a impressão de que não vai dar conta das responsabilidades.	- Dificuldade de poder dar sua contribuição à sociedade, gerando um sentimento de Inatividade, de inutilidade e de desprezação da sua identidade profissional.
- Ininteligibilidade das decisões organizacionais, que gera falta de referência da realidade.	- Falta de confiança, que produz a negação dos problemas, manifestada em um sentimento de desordem, de culpabilidade, de vergonha e de fatalidade para lidar com as situações de trabalho.
- Ambivalência entre segurança, rentabilidade e qualidade.	
- Conflitos entre valores individuais e organizacionais.	
- Incertezas sobre o futuro da organização e seu próprio futuro.	
- Perda do sentido do trabalho a partir da não-compreensão da lógica das decisões, levando à desprofissionalização.	

---

Fonte: Ferrreira; Mendes, 2001.



### **Dados da Autora**

Tânia Rossi Garbin Possui graduação em Formação de Psicólogo e Licenciatura em Psicologia pela Universidade Metodista de Piracicaba, especialização em Neuropsicologia pelo Conselho Federal de Psicologia, mestrado em Educação Especial (Educação do Indivíduo Especial) pela Universidade Federal de São Carlos e doutorado em Educação (Currículo) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. É professora da Universidade Federal de Ouro Preto. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Educação a Distância, atuando principalmente nos seguintes temas: processos psicológicos, desenvolvimento cognitivo, psicologia educacional, educação especial, educação a distância, tecnologia educacional e realidade aumentada. Lider do grupo de pesquisa Novas Tecnologias para Educação à Distância (NTEAD).

