

# Psicologia Organizacional



Andréa Duarte Pesca





UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – NEaD

# Psicologia Organizacional

Livro-texto EaD

Natal/RN  
2011

## **DIRIGENTES DA UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP**

### **Reitoria**

Sâmela Soraya Gomes de Oliveira

### **Pró-Reitoria de Graduação e Ação Comunitária**

Sandra Amaral de Araújo

### **Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação**

Aarão Lyra

## **NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP**

### **Coordenação Geral**

Barney Silveira Arruda  
Luciana Lopes Xavier

### **Coordenação Pedagógica**

Edilene Cândido da Silva

### **Coordenação de Produção de Recursos Didáticos**

Michelle Cristine Mazzetto Betti

### **Coordenação de Produção de Vídeos**

Bruna Werner Gabriel

### **Coordenação de Logística**

Helionara Lucena Nunes

### **Revisão de Linguagem e Estrutura em EaD**

Priscilla Carla Silveira Menezes  
Thalyta Mabel Nobre Barbosa  
Úrsula Andréa de Araújo Silva

### **Apoio Acadêmico**

Flávia Helena Miranda de Araújo Freire

### **Assistente Administrativo**

Eliane Ferreira de Santana  
Gabriella Souza de Azevedo  
Gibson Marcelo Galvão de Sousa  
Giselly Jordan Virginia Portella

P473p Pesca, Andréa Duarte.  
Psicologia organizacional / Andréa Duarte  
Pesca. – Natal: Edunp, 2011.  
268p. : il. ; 20 cm

Ebook – Livro eletrônico disponível on-line.  
ISBN 978-85-61140-77-9

1. Psicologia organizacional. I. Título.

RN/UnP/BCSF

CDU 159.9:65.01

Andréa Duarte Pesca

# Psicologia Organizacional

1ª Edição

Natal/RN  
2011

## **EQUIPE DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS DA UnP**

### **Coordenação de Produção de Recursos Didáticos**

Michelle Cristine Mazzetto Betti

### **Revisão de Linguagem e Estrutura em EaD**

Priscilla Carla Silveira Menezes

### **Ilustração do Mascote**

Lucio Masaaki Matsuno

## **EQUIPE DE PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO**

Delinea - Tecnologia Educacional

### **Coordenação Pedagógica**

Margarete Lazzaris Kleis

### **Coordenação de Editoração**

Charlie Anderson Olsen

Larissa Kleis Pereira

### **Coordenação de Revisão e Linguagem em EaD**

Simone Regina Dias

### **Revisão Gramatical e Linguagem em EaD**

Eduard Marquardt

### **Coordenação de Diagramação**

Cristina Assumpção

### **Diagramação**

Valdir Siqueira

### **Ilustrações**

Alexandre Beck

## ANDRÉA DUARTE PESCA

Olá! Sou doutoranda em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina, instituição onde também recebi o título de Mestre, na mesma área, em 2004. Fiz graduação na Universidade do Vale do Itajaí (1999), e em 2001 concluí o curso de especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações (UFSC-FEPESE). Também sou especialista em Fisiologia do Exercício pela Universidade Veiga de Almeida, do Rio de Janeiro. Tenho experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia do Esporte e Exercício, Desenvolvimento Pessoal e Profissional e em Treinamento de Pessoal. No momento atuo como professora no Cesusc (Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina), de Florianópolis. Supervisiono estágios na área de psicologia do esporte, recursos humanos, comportamento organizacional e orientação vocacional. Presto consultoria, ainda, em empresas com foco em desenvolvimento humano.



## PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

É com satisfação que apresento a disciplina de Psicologia Organizacional, preparada com um material consistente e dinâmico para você. Espero que este livro-texto seja aproveitado por todos e que o mesmo enriqueça-os em seu futuro profissional.

Na disciplina, você conhecerá a vida dentro das organizações, tendo contato com os conceitos básicos sobre organização, comportamento organizacional e psicologia organizacional, buscando entender o indivíduo na organização, seus papéis, sua interação com o meio e com sua equipe de trabalho. Conheceremos os valores e atitudes das pessoas e da organização, assim como a personalidade de seus colaboradores, incluindo questões fundamentais de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e emoções.

Para isso, é preciso conhecer os processos de tensão e conflito das organizações, procurando entendê-los dentro das questões macro e micro-organizacionais. Também os aspectos inerentes aos indivíduos dentro das organizações, como saber dar e receber *feedback* durante os processos de trabalho, os aspectos da saúde psíquica do trabalhador, bem como os possíveis transtornos mentais.

Um fator que considero importante ao final desta disciplina é você saber situar os processos psicológicos individuais no contexto das interações sociais em curso, em âmbitos interpessoal, grupal, organizacional e social, assim como identificar e analisar as necessidades de natureza psicológica, sabendo diagnosticar e planejar para poder intervir de forma coerente, com referências teóricas e características da população alvo. Como aluno(a), você deverá saber atuar profissionalmente em diferentes níveis de intervenção, considerando as situações e problemas específicos com os quais se depara dentro das organizações. Bons estudos!



<b>Capítulo 1 - Conceitos fundamentais .....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualizando .....	13
1.2 Conhecendo a teoria.....	14
1.2.1 O que é organização? .....	14
1.2.2 Tipos de organizações (teorias organizacionais) .....	15
1.2.3 Análise dos níveis organizacionais .....	20
1.2.4 Os objetivos de uma organização.....	24
1.2.5 Mudanças organizacionais .....	27
1.2.6 Comportamento organizacional .....	30
1.2.7 O que é psicologia organizacional?.....	32
1.2.8 Qual o papel do psicólogo organizacional na equipe interdisciplinar de uma organização? .....	34
1.3 Aplicando a teoria na prática .....	39
1.4 Para saber mais .....	41
1.5 Relembrando .....	41
1.6 Testando os seus conhecimentos.....	42
Onde encontrar .....	43
<b>Capítulo 2 - O indivíduo na organização: papéis e interação .....</b>	<b>45</b>
2.1 Contextualizando .....	45
2.2 Conhecendo a teoria.....	46
2.2.1 Cognição humana .....	47
2.2.2 A natureza do homem .....	50
2.2.3 Comportamento humano nas organizações.....	51
2.2.4 Reciprocidade entre indivíduo e organização.....	65
2.2.5 Relação de intercâmbio entre indivíduo e organização .....	67
2.3 Aplicando a teoria na prática .....	69
2.4 Para saber mais .....	70
2.5 Relembrando .....	71
2.6 Testando os seus conhecimentos.....	72
Onde encontrar .....	72
<b>Capítulo 3 - Grupos e equipes de trabalho .....</b>	<b>73</b>
3.1 Contextualizando .....	73
3.2 Conhecendo a teoria.....	74
3.2.1 Grupo de trabalho X equipe de trabalho .....	74
3.2.2 Desempenho do grupo .....	82
3.2.3 Diversidade grupal .....	87
3.2.4 Intervenções com grupos de trabalhos nas organizações:grupo de trabalho autônomo, círculos de qualidade e criação de equipe.....	89
3.2.5 Envolvimento de equipe .....	93
3.2.6 Modelo mental de equipe .....	94
As equipes quanto a sua finalidade .....	95
Vantagens do trabalho em equipe.....	95
Possíveis aspectos negativos do trabalho em equipe.....	97
3.3 Aplicando a teoria na prática .....	98

3.4 Para saber mais .....	100
3.5 Relembrando .....	100
3.6 Testando os seus conhecimentos.....	101
Onde encontrar.....	102
<b>Capítulo 4 - Valores, atitudes, personalidade .....</b>	<b>103</b>
4.1 Contextualizando .....	103
4.2 Conhecendo a teoria.....	104
4.2.1 Satisfação no trabalho .....	104
4.2.2 Comprometimento organizacional.....	110
4.2.3 Emoções no trabalho.....	112
4.2.4 Personalidade e trabalho .....	115
4.2.5 Cognições no trabalho.....	123
4.3 Aplicando a teoria na prática .....	125
4.4 Para saber mais .....	126
4.5 Relembrando .....	127
4.6 Testando os seus conhecimentos.....	128
Onde encontrar.....	129
<b>Capítulo 5 - Processos de percepção, motivação e liderança.....</b>	<b>131</b>
5.1 Contextualizando.....	131
5.2 Conhecendo a teoria.....	132
5.2.1 Motivação no trabalho.....	135
5.2.2 Percepção no trabalho .....	141
5.2.3 Lideranças no ambiente de trabalho.....	147
5.3 Aplicando a teoria na prática .....	157
5.4 Para saber mais .....	158
5.5 Relembrando .....	159
5.6 Testando os seus conhecimentos.....	160
Onde encontrar.....	162
<b>Capítulo 6 - Tensão e conflito.....</b>	<b>165</b>
6.1 Contextualizando.....	165
6.2 Conhecendo a teoria.....	166
6.2.1 Cultura organizacional .....	166
6.2.2 Poder nas organizações .....	177
6.2.3 Conflito nas organizações.....	181
6.2.4 Aspectos micro-organizacionais .....	189
6.2.5 Aspectos micro-organizacionais .....	190
6.3 Aplicando a teoria na prática .....	191
6.4 Para saber mais .....	192
6.5 Relembrando .....	194
6.6 Testando os seus conhecimentos.....	195
Onde encontrar.....	196

<b>Capítulo 7 - Feedback</b> .....	<b>199</b>
7.1 Contextualizando.....	199
7.2 Conhecendo a teoria.....	200
7.2.1 Conceitos de feedback.....	206
7.2.2 Empatia como processo do feedback.....	209
7.2.3 Funções do feedback.....	210
7.2.4 A importância do feedback para o desempenho no trabalho.....	213
7.3 Aplicando a teoria na prática.....	220
7.4 Para saber mais.....	221
7.5 Relembrando.....	222
7.6 Testando os seus conhecimentos.....	223
Onde encontrar.....	224
<b>Capítulo 8 - Transtornos mentais no trabalho</b> .....	<b>225</b>
8.1 Contextualizando.....	225
8.2 Conhecendo a teoria.....	226
8.2.1 Trabalho e saúde psíquica: adoecimento e desgaste.....	226
8.2.2 Principais teorias em saúde mental e trabalho: a abordagem do estresse ocupacional, a abordagem da psicodinâmica do trabalho e a abordagem do desgaste mental.....	233
8.2.3 Organização do trabalho e seus impactos sobre a saúde do trabalhador.....	242
8.2.4 Aspectos psicológicos da carga de trabalho.....	244
8.2.5 Efeitos negativos sobre a saúde.....	245
8.3 Aplicando a teoria na prática.....	251
8.4 Para saber mais.....	253
8.5 Relembrando.....	254
8.6 Testando os seus conhecimentos.....	255
Onde encontrar.....	256
<b>Referências</b> .....	<b>259</b>



# CAPÍTULO 1

## CONCEITOS FUNDAMENTAIS

### 1.1 Contextualizando

A psicologia inserida nas organizações abrange questões **intrínsecas** (próprias) e **extrínsecas** (meio ambiente) das pessoas nelas inseridas, abordando aspectos próprios da psicologia e da administração. A psicologia busca mensurar, explicar e modificar o comportamento humano, ou seja, segundo Fiorelli (2009, p. 11), “a psicologia como ciência possui quatro objetivos principais: descrever, explicar, prever e modificar o comportamento humano”.

A respeito da administração, devemos nos perguntar se a mesma pode ser considerada uma ciência, uma arte ou uma técnica. Parte-se do princípio que administrar é o método de tomar decisões, realizar e alcançar ações que empreguem recursos para o alcance de objetivos. A principal justificativa para o estudo da administração é o seu impacto sobre o desempenho das organizações.

Dessa maneira, sabe-se que a administração pode fazer parte das ciências humanas, mais especificamente as sociais, pois aborda os agrupamentos humanos, buscando gerar coerência entre pessoas, estrutura e recursos. Por sua vez, a técnica administrativa utiliza conhecimentos de outras áreas (direito, contabilidade, economia, matemática e estatística, por exemplo) para assim atingir os aspectos organizacionais da forma mais ampla possível.

Ao fim deste capítulo, você vai compreender os principais conceitos para se pensar a psicologia dentro das organizações. Então, bons estudos!

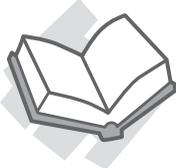
## 1.2 Conhecendo a teoria

Pode-se dizer, então, que a psicologia organizacional é a disciplina que une os elementos inseridos tanto na psicologia como na administração e, dessa maneira, o estudo do comportamento humano dentro das organizações. A seguir, vamos desenvolver nossa reflexão e discussão em torno de um conceito importante para adentrarmos e entendermos melhor a compreensão dos aspectos essenciais à psicologia organizacional.

### 1.2.1 O que é organização?

É um sistema social orientado para se atingir objetivos específicos. Organizações como sistemas sociais complexos abordam fatores do comportamento humano individual que necessitam foco, sob a perspectiva do sistema social como um todo (SCHEIN, 1982 *apud* ROBBINS, 2005).

#### CONCEITO



“A **organização** é uma entidade social conscientemente coordenada, com uma fronteira relativamente identificável, que funciona numa base relativamente contínua com intuito de atingir um objetivo comum” (ROBBINS, 2005, p. 2).

Uma organização é formada por pessoas, constituídas como um ser único, que na interação com o meio desenvolvem o próprio pensamento, sendo consequentemente responsáveis por suas ações e reações. Além de pessoas, uma organização também é formada por recursos financeiros e estrutura (física, por exemplo, como os equipamentos), implicando na interação desses três elementos (pessoa, estrutura e recursos financeiros), voltados a um objetivo comum. Estudar estes determinantes é fundamental para que as organizações trabalhem com eficácia.

## REFLEXÃO



Se administração é uma ciência e uma técnica, o ato de se administrar não pode englobar a arte de administrar?

Para entendermos melhor o funcionamento de uma organização, é necessário refletir sobre os tipos organizacionais e como cada um deles foca a organização e constitui as equipes de trabalho. Vejamos.

### 1.2.2 Tipos de organizações (teorias organizacionais)

As teorias organizacionais descrevem a estrutura e o funcionamento das organizações, lidando com questões tais como:

- diferentes características;
- a estrutura;
- as relações entre pessoas;
- as interações entre as pessoas e a tecnologia.

Para compreendermos melhor estes aspectos, é necessário conhecermos os tipos de teorias organizacionais e entendermos como cada teórico age e pensa sobre as questões referentes às organizações. Spector (2006) determinou quatro tipos de teorias organizacionais. Vejamos.

**Teoria da burocracia:** inicia com Max Weber, no fim do século XIX. Esta é uma teoria clássica da estrutura de uma organização, isto porque as primeiras organizações eram desorganizadas e ineficientes na sua estruturação e no seu gerenciamento. Weber modernizou e estruturou os processos administrativos. Dentre eles, têm-se:

- **divisão do trabalho:** cargos específicos da organização, cada funcionário possui tarefas diferentes (pessoas e departamentos diferentes);
- **delegação de autoridade:** organização estruturada hierarquicamente,

com uma pessoa no topo, com controle e autoridade máxima;

- **amplitude de controle:** corresponde ao número de subordinados que respondem a cada supervisor. A quantidade de pessoas que alguém pode supervisionar com eficácia depende de dois fatores:
  - a) quanto maior as habilidades dos subordinados, menos tempo de supervisão eles exigem, e
  - b) o estilo de supervisão ajuda a determinar a amplitude de controle ideal;
- **linha X equipe:** cada cargo pode ser definido como de **linha** ou de **equipe**. O cargo de linha está envolvido diretamente como propósito básico da organização. Já o de **equipe ou staff** é aquele que dá apoio a todos os níveis de supervisão acima destas posições.

**Teoria X/Y:** esta teoria foi criada por McGregor em 1960, e diz respeito à teoria das relações humanas, preocupada com a interação entre supervisores e subordinados, tendo como princípio básico as atitudes e crenças dos supervisores sobre seus subordinados. As atitudes determinam a abordagem da gerência da organização, o que consequentemente afeta o comportamento dos subordinados.

Subdividindo esta teoria, temos:

- **Teoria X:** representa a visão convencional do papel dos gerentes, responsáveis por organizar os elementos humanos e não humanos da organização. Devem guiar e motivar seus subordinados;
- **Teoria Y:** proporciona funcionários mais satisfeitos e organizações mais eficazes. De acordo com esta teoria, os gerentes são responsáveis por organizar em vez de orientar os diversos elementos humanos e não humanos da organização, sendo ainda função dos gerentes fornecer condições para que seus funcionários busquem seus próprios objetivos pelo direcionamento de esforço para os interesses da organização.

Para visualizar melhor estas duas teorias, reproduzo abaixo o quadro diferencial das proposições da Teoria X e da Teoria Y de McGregor (1996), segundo Spector (2006).

TEORIA X	TEORIA Y
<p><b>Gerentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• são responsáveis para <b>ordenar</b> os elementos da organização;</li> <li>• devem <b>orientar</b> seus subordinados.</li> </ul> <p><b>Funcionários</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• são <b>resistentes</b> às necessidades da organização.</li> </ul> <p><b>Funcionários médios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• são preguiçosos;</li> <li>• não têm ambição e não gostam de ter responsabilidades;</li> <li>• só se preocupam consigo mesmo e não com a organização;</li> <li>• são resistentes às mudanças;</li> <li>• são crédulos e pouco inteligentes.</li> </ul>	<p><b>Gerentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• são responsáveis por <b>ordenar</b> os elementos da organização;</li> <li>• devem tornar possível aos seus subordinados <b>reconhecer</b> e <b>desenvolver</b> suas habilidades organizacionais;</li> <li>• devem criar condições organizacionais para que os subordinados alcancem seus próprios objetivos pela busca dos interesses da organização.</li> </ul> <p><b>Funcionários</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• não são resistentes às necessidades da organização, isto devido às suas experiências em outras organizações.</li> </ul>

Quadro 1 - Teoria X/Y segundo McGregor (1996)

Fonte: Spector (2006).

Assim, é possível visualizar melhor a diferença existente entre as duas teorias que se unem por fazerem parte da teoria das relações humanas, preocupada com a interação entre supervisores e subordinados.

**Teoria dos sistemas abertos:** elaborada por Katz e Kahn, em 1978, esta teoria afirma que uma organização pode ser vista como um tipo de sistema aberto por compartilhar muitas características com os organismos vivos. Os autores elaboraram uma lista de dez características organizacionais, veja:

- 1) importar energia = contatar pessoas;
- 2) transformar energia = fazer produtos;
- 3) produzir = vender os produtos;
- 4) ciclos de eventos = seria o turno de trabalho;
- 5) fugir à entropia = permanecer lucrativo;
- 6) fornecer informações = seria pesquisar o mercado;
- 7) homeostase = equilibrar o orçamento anual;
- 8) especialização = criar trabalhos especializados;
- 9) coordenação e integração = supervisionar os funcionários;
- 10) finalidade equitativa = as diversas formas eficazes de administrar uma organização.

As organizações, assim como os sistemas abertos, passam por um ciclo de eventos. Grande parte das empresas organiza suas finanças baseando-se nos fiscais. Os funcionários possuem programações semanais de trabalho e o dia é dividido em dois turnos.

Para finalizar, de acordo com Spector (2006, p. 552, grifo nosso), “a teoria dos sistemas abertos é descrita ao **fornecer uma estrutura para a compreensão das características da organização**. Ela não dá visões prescritivas de como uma organização deve ser administrada, como a teoria X/Y de McGregor”.

Por fim, a última teoria organizacional descrita por Spector (2006) é a teoria dos sistemas sociotécnicos.

**Teoria dos sistemas sociotécnicos:** esta teoria vê a organização do ponto de vista de suas relações entre as pessoas e as tecnologias no ambiente organizacional, sendo que:

- **pessoas:** são os funcionários da organização e o relacionamento de uns com os outros;
- **tecnologia:** são equipamentos, materiais, ferramentas e outros objetos inseridos na organização;
- **ambiente:** são as condições físicas e sociais em que a organização deve trabalhar.

Conclui-se, então, que a teoria dos sistemas sociotécnicos trata da forma como as pessoas afetam a tecnologia e como a tecnologia afeta as pessoas.

## DESAFIO



Depois de conhecer as teorias explicitadas por Spector (2006), responda: se você fosse proprietário de uma empresa, com um grande número de funcionários, e estivesse preocupado com a realidade do mercado atual, qual dessas teorias fundamentaria o trabalho de sua empresa?

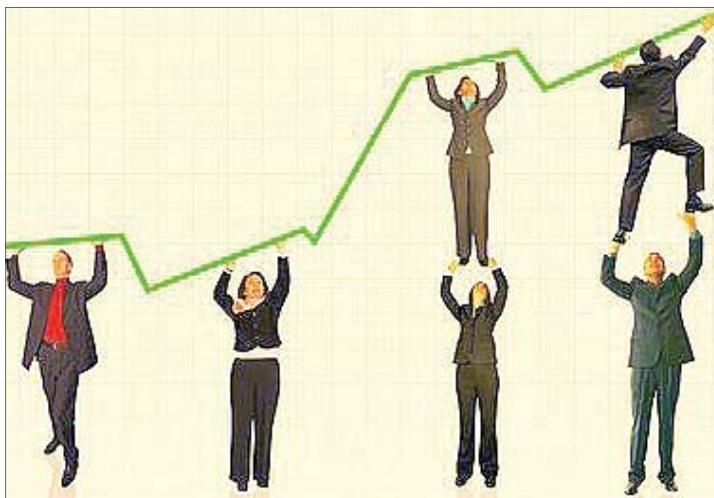


Figura 1 – Qual teoria fundamentaria seu trabalho?

Fonte: <<http://nestle11.blogspot.com>>

### 1.2.3 Análise dos níveis organizacionais

As estruturas ou níveis organizacionais de uma empresa devem ser descritos levando em consideração os objetivos e estratégias preestabelecidos, pois as estruturas organizacionais são subsídios utilizados para alcançar as metas estabelecidas pela organização.

Estruturar-se é o procedimento para a consolidação do processo organizacional, mas para isso é necessário antes conceituar o que é organização. A organização de uma empresa é a classificação e a aglomeração de atividades e recursos, tendo em vista a aquisição dos objetivos e resultados estabelecidos (OLIVEIRA, 2007).

Deve-se considerar alguns aspectos importantes para o bom desenvolvimento da organização de uma empresa, como as rotinas e os procedimentos administrativos adotados.

Você sabe dizer o que fazem os executivos dentro de uma empresa?



Figura 2 - Equipe de executivos de uma empresa

Fonte: <[www.dijandebarrros.wordpress.com](http://www.dijandebarrros.wordpress.com)>.

Os **executivos** trabalham em uma organização, onde **buscam atingir metas por meio do trabalho de outras pessoas**, tomando decisões, reservando recursos e conduzindo as atividades de outros com a finalidade de alcançar determinados objetivos (ROBBINS, 2005). O mesmo autor ainda acrescenta que os executivos são também chamados de “administradores”.

Os executivos têm por finalidade organizar toda a empresa – seja ela indústria, escola, hospital, igreja, unidade militar, loja, delegacia de polícia bem como todo e qualquer órgão público, estadual ou federal – para o exato funcionamento da mesma, além de fazer todo planejamento, dirigir, orientar, coordenar, motivar os funcionários, etc. Cabe a eles ainda controlar, acompanhar e avaliar todos os resultados da empresa que estão administrando (OLIVEIRA, 2007).

Para Robbins (2005), a função de planejamento conglomera a definição dos objetivos da organização, o estabelecimento de uma tática para a obtenção dos objetivos propostos e o desenvolvimento de uma compreensiva hierarquia de nível para agregar e distribuir as atividades.

O mesmo autor afirma que para garantir que as atividades da empresa caminhem de maneira adequada, o executivo precisa monitorar o desempenho da organização. “O desempenho real tem de ser comparado com as metas estabelecidas previamente.” Se houver alguma irregularidade significativa, é responsabilidade do executivo fazer com que a organização normalize o processo, esta é a função de controle que os executivos exercem.

Mintzberg (*apud* ROBBINS, 2005), na década de 60, após fazer um estudo sobre os papéis dos executivos, concluiu que estes desempenham 10 papéis, que podem ser agrupados de acordo com suas características principais, relacionadas aos relacionamentos interpessoais, à transferência de informações ou à tomada de decisões:

- **papéis de relacionamento interpessoal:** todos os executivos desempenham um papel de **liderança**, ou seja, contratar, treinar, motivar e disciplinar seus funcionários;
- **papéis de informação:** todo executivo, de algum modo, obtém informações de outras organizações, o que Mintzberg chama de **monitor**, pois estes profissionais trabalham como se fossem um canal de transmissão dessas informações para os demais membros da organização, o que já caracteriza o papel de **disseminador**, por desempenharem o papel de **porta-vozes**, quando representam suas empresas em eventos externos;

- **papéis de decisão:** por fim, Mintzberg identifica quatro papéis incluídos com a função de escolher: como **empreendedor**, o executivo inicia e supervisiona novos projetos. Como **gerenciador de turbulência**, o executivo exerce atitudes de penalidade em relação aos problemas imprevistos. Como **alocador de recursos**, é responsável pela obtenção dos recursos físicos, humanos e financeiros. Por fim, o executivo desempenha também o papel de **negociador**, no qual debate e negocia com as demais unidades da organização, para dessa forma obter vantagens para a sua própria unidade.

### DEFINIÇÃO



Edgar Schein mencionou que uma **organização** é a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade.

E organizar é justamente uma das responsabilidades do administrador.

Para melhor entendermos os papéis dos executivos, segundo Mintzberg, observe o quadro a seguir.

PAPEL	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
<b>INTERPESSOAL</b>		
Figura de proa	É o símbolo da liderança; necessário para o desempenho de diversas atividades rotineiras de natureza legal ou social.	Comando de cerimônias, exigências de status e outras solicitações do gênero.
Líder	Responsável pela motivação e direção dos subordinados.	Desempenho de praticamente todas as atividades gerenciais que envolvem os subordinados.
Ligação	Mantém uma rede externa de contatos que fornecem favores e informações.	Correspondências e trabalhos em instituições externas.
<b>INFORMAÇÃO</b>		
Monitor	Recebe grande variedade de informações; funciona como o sistema nervoso central para as informações internas e externas da organização.	Cuida de toda a correspondência e dos contatos que digam respeito ao recebimento de informações.
Disseminador	Transmite as informações recebidas de fontes externas ou de subordinados para os demais membros da organização.	Cuida da correspondência que entra na organização com propósitos informativos; faz contatos verbais que envolvem o fluxo de informações para os subordinados, como sessões de revisão.
<b>DECISÕES</b>		
Empreendedor	Busca oportunidades dentro do ambiente organizacional e inicia projetos para mudanças.	Conduz reuniões estratégicas ou de revisão e envolvem o desenho ou o início de projeto de melhoria.
Gerenciador de turbulências	É responsável pelas ações corretivas quando a organização enfrenta distúrbios sérios e inesperados.	Conduz reuniões estratégicas ou de revisão e envolvem crises e turbulências.
Alocador de recursos	Toma decisões organizacionais significativas ou dá apoio a elas.	Cuida dos cronogramas; pedidos de autorização; orçamento; programação do trabalho dos subordinados.
Porta-voz	Transmite externamente informações sobre planos, políticas, ações e resultados da organização; serve como especialista no setor econômico ao qual pertence a organização.	Participa de reuniões de conselho; cuida dos contatos que envolvem a transmissão de informações para pessoas de fora da organização.

Quadro 2 — Papéis dos executivos segundo Mintzberg

Fonte: Robbins (2005).

Oliveira (2007) afirma que toda organização possui dois tipos de estrutura: a formal e a informal.

A **estrutura formal** é “deliberadamente planejada e formalmente representada” em alguns aspectos de seu organograma. Como destaque nas funções de autoridade e responsabilidade, possui controle e é estável. É representada pelo organograma da empresa, reconhecida judicialmente e possui uma estrutura organizada.

A **estrutura informal** passa a existir por meio da interação social das pessoas. Estes relacionamentos não são reconhecidos oficialmente entre os funcionários de uma empresa. É uma relação natural das pessoas, e os líderes, neste caso, são informais e possuem sentimentos.

A **vantagem** da estrutura informal é a maior rapidez no processo, o que acaba por contribuir na estrutura formal, diminuindo a carga de comunicação dos chefes, motivando e integrando as pessoas nas organizações. A **desvantagem** é que não existe chefia, há dificuldade em se ter controle e abre vantagem para a possibilidade de conflito entre as pessoas.

Os executivos precisam desenvolver suas habilidades humanas tanto em aspectos pessoais quanto profissionais para que se consiga ser eficaz e promover um bom desenvolvimento pessoal, de sua própria equipe e estrutura organizacional, contribuindo integralmente para o comportamento organizacional das empresas.

#### 1.2.4 Os objetivos de uma organização

Por definição de construto, em uma organização é necessário que as ações desenvolvidas por seus membros, que geralmente formam sistemas cooperativos, alcancem um propósito em comum, também chamado de objetivo organizacional (BARNARD, 1979).

Em uma organização, esses objetivos são fundamentais, pois exercem muitas funções importantes tanto para o desempenho geral, quanto para o rendimento específico das equipes de trabalho.

Etzioni (1989) lista algumas das funções mais destacadas dos objetivos organizacionais:

- indicam uma orientação a seguir;
- são fonte de legitimidade da justificativa das atividades da empresa e;
- servem como padrões de avaliação dos êxitos da organização.

Embora nas organizações exista uma dependência no alcance dos objetivos organizacionais e o êxito dessa ação, o objetivo original, ou aquele que nasceu junto com a organização, pode ser alterado ou abandonado a qualquer momento para que a mesma possa sobreviver à realidade do mercado de trabalho, que pode ser motivador de mudanças dentro de determinada organização.



Figura 3 - Objetivos organizacionais

Fonte: <<http://www.freedigitalphotos.net/>>.

## REFLEXÃO



É possível a existência de uma empresa que não tenha objetivos organizacionais no mercado de trabalho atual?

Caro(a) aluno(a), saiba que os objetivos organizacionais são situações desejadas pela organização, metas ou algo que se tenta atingir. Não é algo que a empresa possui, mas um estado que esta procura. As situações desejadas têm uma força sociológica e psicológica que fundamentam e influenciam a gama de ações e reações no ambiente de trabalho.

Além de listar as funções mais destacada dos objetivos, Etzioni (1989) também destaca algumas fontes de dificuldades na identificação dos objetivos ou situações. São elas:

- qual a imagem que a organização procura? Os objetivos de segmentos não podem ser confundidos com quem é seu gestor, pois quem fala pela organização geralmente traçará a meta, mas essa será realmente a situação desejada pela empresa em geral?
- geralmente, as organizações possuem setores ou um órgão formal que é responsável pela gestão e criação de objetivos organizacionais, considerando que a empresa não existirá apenas com seu objetivo inicial, mas pode modificá-lo e criar novas situações desejadas pela organização. A dificuldade está no fato de que essa gestão e criação de objetivos está envolvida em um jogo complexo de poder que envolve grupos e indivíduos que podem, ou não, estar dentro da empresa. Pessoas influentes, pressões externas podem afetar a autonomia da empresa;
- há uma marcante diferença entre os objetivos reais e os professonados. Os gestores podem explicitar objetivos que diferem do objetivo realmente em busca pela empresa, pois há uma possibilidade de uma segmentação de serviços maior da empresa, por exemplo, uma instituição de ensino superior pode divulgar que oferece educação qualificada, mas efetivamente ser guiada pelo objetivo do lucro;
- as empresas, simultânea e legitimamente, podem possuir mais de um objetivo, podem acrescentar objetivos aos iniciais como uma forma de sobrevivência ao mercado. A dificuldade em identificar os objetivos nessa característica é simples, muitas vezes mesmo todos os objetivos não são compartilhados por todos os membros da organização, já que se pode trabalhar apenas em um segmento da empresa, ou buscar apenas um objetivo organizacional por sua função;
- a busca frequente de um objetivo configura o aumento significativo da possibilidade de atingir outro. Mas existe um limite em atingir novos objetivos, pois há o risco de um dominar completamente o outro, impedindo que este seja atingido.

## DEFINIÇÃO



“**Objetivos** são propósitos permanentes a serem atingidos, constituem a primeira etapa no processo de planejamento, sendo consequência direta das premissas básicas. As metas são estabelecidas como consequência dos objetivos, dos diagnósticos e das projeções.” (LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 169)



Figura 4 – Investigação dos objetivos

Fonte: <<http://www.freedigitalphotos.net/>>.

É fundamental, no caso de haver a intervenção, na organização, de um psicólogo ou um gestor de Recursos Humanos, conhecer todos os segmentos, faces e objetivos de uma organização, saber como ela funciona e como as suas mudanças são enfrentadas pelo grupo e pelas pessoas dentro da empresa. A intervenção só tem validade se esses fatores forem considerados e, além disso, que sejam fundamentos do processo de avaliação e de mudanças.

### 1.2.5 Mudanças organizacionais

Você sabia que os objetivos organizacionais, mesmo os iniciais ou originais, são passíveis de mudanças? Qualquer segmento das empresas está exposto a mudanças.

Essas mudanças podem estar ligadas a diversificados fatores, que podem ser desde uma alteração no objetivo da organização que torne necessárias

mudanças na forma de operacionalização, nos investimentos da empresa, até uma mudança de diretoria por uma nova demanda do mercado de trabalho.

Bressan (2004) afirma que a frequência de mudanças organizacionais no último século foi alta. A autora exemplifica que as empresas que antes adotavam uma hierarquia e estrutura rígida foi aos poucos substituída pelas equipes de trabalho, e que os processos operacionalizados totalmente de forma manual foram substituídos pelos processos totalmente tecnológicos. Nestes, a operacionalização manual está ligada à manutenção das máquinas que, de forma geral, fazem a maior parte, senão o total do produto.

Há uma exigência para que as empresas tenham plena capacidade de adaptação. Há necessidade de a empresa desenvolver a flexibilidade de lidar com mudanças rápidas e muitas vezes imprevisíveis. Essa exigência é justificada por Bressan (2004) como um reflexo das mudanças do ambiente externo, que podem afetar a produtividade da empresa, e para que esta possa sobreviver, ela deve saber atender às necessidades do ambiente externo.

Mas preste atenção: os gestores da organização não podem esquecer que no ambiente externo está parte ou a totalidade de seus clientes, e essa transformação constante na organização é necessária para que ela sobreviva e ascenda no mercado atual, um mercado competitivo, global e mutante (BRESSAN, 2004).

Você pode estar se perguntando: por que é importante para o psicólogo organizacional saber do mercado de trabalho e das mudanças e transformações nas empresas? Na verdade, esse conhecimento é fundamental, pois investigar e compreender as mudanças organizacionais amplia o seu olhar para os objetivos e para a forma de funcionamento da empresa, pois se o objetivo dessa empresa é alcançar uma situação desejada pelo grupo de pessoas que trabalham nela, as mudanças deverão acontecer para que esse objetivo continue possível.

Por exemplo, se um dos objetivos da empresa é lucro e essa empresa comercializa petróleo, se os preços das concorrentes abaixam no ambiente externo, surge uma necessidade imediata de se adaptar à nova realidade do mercado para que o lucro não vire prejuízo, tornando o objetivo da empresa mais distante de ser alcançado.



Figura 5 – Grandes empresas em faturamento

Fonte: <www.freedigitalphotos.net>.

## CONCEITO



**Mudanças organizacionais** são respostas da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura) (NADLER et al., 1995, *apud* BRESSER, 2004).



Figura 6 – Gerenciamento das mudanças organizacionais

Fonte: <www.freedigitalphotos.net>

As mudanças organizacionais, para Bresser (2004), podem ser resultantes de sofrimento e da vontade de buscar a mudança, mas são imprescindíveis para a ascensão da organização e de seus membros frente ao mercado de trabalho.

### 1.2.6 Comportamento organizacional



Figura 7 - Analogia do indivíduo com um iceberg para representar o comportamento organizacional

Fonte: <<http://saber.sapo.ao>>.

Comportamento organizacional é o campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com a finalidade de empregar esse conhecimento para promover o progresso da eficácia organizacional (ROBBINS, 2005), ou seja, ajuda a prever, explicar e compreender os comportamentos nas organizações. Dentro destas, têm-se determinantes de comportamento e que necessitam de uma atenção especial, ou melhor, seus pontos de estudo relevantes para o desenvolvimento: indivíduo, grupos e estrutura.

Diante disso, pergunto a você: **o que as pessoas fazem nas empresas? Ou ainda: como o comportamento das pessoas afeta o desempenho das empresas (organizações)?**

Robbins (2005) afirma que o comportamento organizacional foca o seu estudo no que as pessoas fazem, e no que isso afeta o desempenho das organizações. Por esse motivo é primordial avaliar dentro das organizações aspectos tais como funções de cada funcionário, trabalho, absentéismo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e a maneira como é administrada a organização.

Além destes aspectos de concentração, o comportamento organizacional ainda considera áreas como motivação, poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento, estresse, etc. (Algumas destas áreas serão discutidas em capítulos posteriores.)

Para que todos estes aspectos sejam bem trabalhados e desenvolvidos, os mesmos são pautados por disciplinas que contribuem para o aperfeiçoamento do comportamento organizacional, como descrito por Robbins (2005). Vejamos.

**Psicologia** “é a ciência que busca medir, explicar e, modificar o comportamento humano” (ROBBINS, 2005, p. 9). Essa ciência contribui para o comportamento organizacional por meio da psicologia industrial, hoje psicologia organizacional, trazendo proposições teóricas sobre as variáveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

A psicologia social inclui conceitos da psicologia e da sociologia, focando na influência de um indivíduo sobre o outro, em aspectos como a mudança comportamental, a mudança de atitude, comunicação, processos grupais e tomadas de decisão em grupo.

**Sociologia** “estuda o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis, diferentemente da psicologia que foca no indivíduo”. Estuda as pessoas em relação umas às outras, ou seja, contribuem nos estudos dos grupos dentro das organizações.

**Antropologia** “é o estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades”, auxiliando a melhor compreensão dos valores, atitudes e comportamentos diversos das pessoas nas organizações.

**Ciências políticas** “estudam o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político”. Questões específicas e respeitáveis dessa área são: a estruturação de conflitos, a alocação de poder e como as pessoas manipulam o poder para o atendimento de seus próprios interesses.

Para que possamos entender melhor a importância do comportamento organizacional, é necessário analisarmos todos os aspectos inseridos nas disciplinas citadas anteriormente e que contribuem para o entendimento e a compreensão dos três tópicos de grande importância para o estudo desse fenômeno: pessoa, grupo e estrutura, como vimos no decorrer deste texto.

### 1.2.7 O que é psicologia organizacional?

Para iniciarmos este tópico, é preciso primeiramente uma breve retrospectiva a respeito da história da psicologia no Brasil. Começando pela década de 30, com o surgimento das primeiras universidades brasileiras, acontecendo juntamente com a ascensão da burguesia industrial, queda do setor agrícola, crescimento da classe média e intensificação da imigração (ZANELLI, 2004).

Vale ressaltar, de acordo com Zanelli, um baixo desempenho por parte dos psicólogos inseridos dentro das organizações, ocasionando um impacto negativo para figura do psicólogo. Zanelli descreve alguns fatores que explicam a inadequação entre a formação e a prática do psicólogo organizacional:

- criação de muitos cursos de psicologia na década de 70;
- políticas educacionais do governo militar;
- professores recém-formados.

De tal modo, percebe-se que algumas faculdades deixam de ensinar dentro de disciplinas básicas de sua matriz curricular conteúdos que poderiam ser associados aos conceitos ou à prática em organizações. Atualmente, observa um avanço em relação a este aspecto, uma vez que as universidades procuram inserir, já no primeiro semestre, disciplinas que envolvam principalmente as questões práticas da grande parte dos contextos em que a psicologia está introduzida.

A psicologia organizacional foi emancipada da psicologia geral por meio de publicações como **Psicologia e eficiência industrial**, lançada na Alemanha e seguida por várias outras publicações que introduzem este mesmo tema, com autores como Hugo Münsterberg, discípulo de Wundt.

A psicologia científica iniciou em 1879 com a criação do primeiro laboratório de psicologia da Universidade de Leipzig, na Alemanha, e teve

como precursor Wilhelm Wundt (1832-1920), que utilizou a observação dos registros da natureza e de nossas próprias percepções, como os processos mentais: o pensamento e o sentimento, baseando-se na introspecção a fim de estabelecer uma conexão entre a metodologia experimental e a evolução. Demonstrou que em seus estudos recorreu aos métodos experimentais, utilizando as técnicas dos fisiologistas em ciências naturais, porém o pesquisador foi adequando seus métodos científicos aos moldes da nova psicologia e desta forma passou a estudar o seu objetivo da mesma maneira que os cientistas físicos (SCHULTZ; SCHULTZ, 2002).

Na psicologia industrial, os psicólogos tratavam apenas do que estava ocorrendo dentro da organização, e só atualmente passou-se a prestar atenção nas relações entre o contexto de trabalho, a organização e seu ambiente externo, sendo influenciados pelos comportamentos das pessoas que estão inseridas (SPECTOR, 2006).

Com isso, a psicologia, antes denominada industrial, passou a ser chamada de psicologia organizacional e do trabalho, uma vez que engloba fatores relacionados à produção, ao desempenho e principalmente à relação humana dentro das organizações.

Partimos, então, do princípio de que a **psicologia organizacional** é a disciplina do **estudo científico do comportamento humano dentro das organizações de trabalho**, pois se direciona ao trabalho e ao trabalhador dentro do contexto organizacional. Muchinsky (1990) divide a psicologia organizacional e industrial em seis subespecialidades:

- **psicologia pessoal:** trabalha com as diferenças individuais e o desempenho pessoal de cada funcionário;
- **comportamento organizacional:** a organização determina e é determinada pelos indivíduos e grupos que nela atuam, sendo também influenciada pela estrutura;
- **ergonomia:** procura compreender o desempenho humano no trabalho, estudando a relação homem-máquina;
- **aconselhamento de carreira e vocacional:** busca trabalhar a integração da pessoa e do trabalho, resultando na satisfação no trabalho;

- **desenvolvimento organizacional:** busca-se a eficiência da organização por meio do diagnóstico de seus problemas e o planejamento de mudanças no sistema psicossocial, técnico e nos procedimentos de trabalho;
- **relações industriais:** refere-se aos problemas respectivos a empregados e empregadores, assim como é preciso ter conhecimento da legislação trabalhista por parte do psicólogo, que deve interagir com os sindicatos e mediar as negociações.

Para Spector (2006), a psicologia organizacional refere-se ao desenvolvimento e à aplicação de aspectos científicos no contexto de trabalho. Esta disciplina não lida diretamente com os problemas emocionais ou pessoais do funcionário, pois isto é função da psicologia clínica. Mas nada impede, caso a organização verifique a necessidade de um especialista nesta área, e o psicólogo organizacional indicar a contratação de um psicólogo clínico, subdividindo o trabalho dentro das necessidades verificadas.

É primordial esclarecermos quais as funções do psicólogo organizacional em uma equipe interdisciplinar, por se tratar de um profissional que atua mediante os problemas e situações de uma determinada empresa que envolvem todos os funcionários. Dessa maneira, ao atuar em uma organização, sabemos claramente a diferença dos papéis dessas duas áreas de atuação da psicologia.

### 1.2.8 Qual o papel do psicólogo organizacional na equipe interdisciplinar de uma organização?

Vejam: para você, qual o papel do psicólogo? Para muitos, este papel resume-se apenas à questão clínica, sendo o psicólogo responsável pelas perturbações ou conflitos emocionais, reduzindo a função apenas a tratamentos de questões psicopatológicas dos aspectos psíquicos.

Mas engana-se quem ainda, nos dias atuais, pensa dessa forma, pois a psicologia como ciência está inserida na maioria dos contextos e, dentre eles, um dos mais requisitados é o contexto organizacional. O psicólogo organizacional está habilitado para analisar, avaliar, interpretar e intervir nas questões emocionais e mentais das pessoas inseridas nas organizações.

A seguir, a afirmação de Zanelli (2004, p. 35) confirma as colocações recém-expostas: “os problemas organizacionais demandam a presença do psicólogo que saiba lançar mão dos conhecimentos acumulados pela psicologia em um contexto social complexo e interdisciplinar”.

O mesmo autor (2002, p. 36) identifica três orientações ético-políticas dos psicólogos organizacionais: “[...] concordam com a estrutura de dominação interna às organizações e atuam, implícita ou explicitamente, para preservá-la”, além de ser aquele que reconhece as dificuldades enfrentadas por “[...] questões geradas dentro do contexto organizacional e buscam, *in loco*, modos de emancipação do trabalhador e melhoria da qualidade de vida”. Por último, o psicólogo organizacional é aquele que por meio da atuação nas organizações, exerce um papel mediador ou até mesmo “[...] amortecedor de conflitos em detrimento do trabalhador”.

Ao descrevermos o papel do psicólogo organizacional, não podemos nos esquecer de mencionar este profissional como integrante de uma equipe multi ou interdisciplinar, cuja missão é avaliar, analisar, interpretar e desenvolver o comportamento humano dentro das empresas.

Dessa forma, Guerra (2007) descreve o psicólogo como um profundo conhecedor dos comportamentos humanos, apresentando as seguintes funções:

- **catalisador:** promove e facilita os processos de comunicação nas organizações, recorrendo a procedimentos e técnicas que apontem dinamizar todo este processo, especialmente em situações de mudança e enquadramento;
- **assessor:** tem como função “sensibilizar, alertar, prestar aconselhamento e coaching ao empresário, no sentido de lhe potencializar as competências de liderança, nomeadamente as que se prendem com a motivação individual e coletiva dos colaboradores”;
- **consultor:** diagnosticar problemas ao “nível do clima organizacional, necessidades de formação e todo o tipo de disfuncionalidades de ordem sócio-afetiva e comportamental que possam por em causa o bom ‘ambiente’ organizacional”;

- **técnico:** exercer o recrutamento interno e externo, assim como selecionar os melhores recursos na perspectiva do “alinhamento da missão da empresa com a estratégia e política de RH prevista”;
- **avaliador:** avaliar o desempenho e auxiliar os administradores a regular as “competências, expectativas e as carreiras dos recursos humanos, reconhecendo os talentos e criando mecanismos de compensação que valorizem e potenciem as capacidades dos sujeitos de forma a tornar a organização mais competitiva”.

A respeito do papel do psicólogo organizacional, Zanelli (1992) faz algumas considerações em sua tese de doutorado, pela Unicamp, sobre a formação profissional e atividades de trabalho, com análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais. Neste estudo, o autor teve como objetivo principal identificar e analisar as necessidades derivadas das atividades de trabalho do psicólogo organizacional brasileiro e suas inter-relações com a formação profissional, além das condições e implicações das referidas necessidades.

Esta inter-relação dos fatores, dentro do enfoque dos sistemas sociais, foi a noção básica utilizada para compreender e sistematizar os comportamentos verbais codificados por meio de entrevistas individuais e recorrentes, sendo que a amostra foi composta por sete participantes. As necessidades foram apreendidas como aversões entre a situação atual e a situação desejada da formação profissional e das atividades de trabalho do psicólogo organizacional, mas vale ressaltar que existe uma discrepância entre as duas situações.

Com base nisso, a resolução do problema dá a entender que é necessário formar ações em busca de um padrão desejado. Salienta-se o desenvolvimento da pessoa, por meio de mudanças delineadas e participativas, em que o homem possa adquirir maior controle de seu ambiente.

Averiguou-se que o psicólogo organizacional brasileiro realiza um número menor de probabilidades de aplicação que a área dispõe. O profissional de psicologia continua distante dos modelos explicativos da realidade das organizações, não possui parâmetros de avaliação do próprio trabalho e mantém-se afastado do papel de agente de transformação.

É necessário buscar reverter a expectativa generalizada nas organizações e a estereotipia que existe nos cursos em relação ao papel do psicólogo

organizacional. Percebe-se, com este estudo, que há décadas já se vem reavaliando o papel do psicólogo organizacional, para que a imagem e a atuação deste profissional venha a ter um desenvolvimento cada vez maior.

Além dessas funções, os psicólogos podem exercer a função de *coaching*, mais conhecida no mundo do esporte, como técnico-treinador. Trata-se de um *personal trainer* do mundo dos negócios, sendo um profissional especializado para treinar as pessoas, visando organizá-las para um trabalho específico.

O *coaching* pode ser um profissional, não necessariamente psicólogo, que se comprometa a amparar as pessoas em prol da melhora de seu desempenho e, com isso, agenciar seu desenvolvimento profissional e pessoal.

O *coaching* tem como objetivo auxiliar na descoberta do melhor potencial de trabalho, fornecer apoio necessário para admitir a administração do próprio medo, ajudar a estabelecer objetivos realistas e desafiadores e, por fim, auxiliar a superar obstáculos que possam impedir a passagem para a realização profissional.

O *coaching* organizacional coloca a atenção nos problemas de desempenho profissional, dá ênfase ao futuro, torna-se mais rápido e superficial, ou seja, não absorve aspectos mais profundos das questões emocionais, sem focar nas psicopatologias, buscando modificar as ações. Difere, assim, dos processos terapêuticos desenvolvidos por psicólogos clínicos e de alguns aspectos diferenciais do psicólogo organizacional sem especialização em *coaching*.

Após conceituarmos o *coaching* organizacional, é importante definirmos *coaching* executivo, que segundo Hunt e Weintraub (2003), é uma “parceria colaborativa” entre um administrador, sua organização e um *coach* executivo.

A International Coaching Federation (ICF) conceitua *coaching* executivo como sendo uma relação facilitadora mutuamente estabelecida entre um *coaching* profissional e um funcionário fundamental da organização, onde este possui um cargo de poder. Este tipo de *coaching* não passa de um processo de “aprendizagem-ação” para aumentar a atuação dinâmica e a rapidez de aprendizagem.

Apesar dos diversos conceitos em torno de *coaching*, observe que existem alguns aspectos que são abordados nos diferentes conceitos, como:

- **movimento** – refere-se à exploração de caminhos para aprendizagem e mudança;
- **relacionamento** – diz respeito à confiança, ao apoio e a reflexão como instrumentos de aprendizagem;
- **processo** – se dá por meio do diálogo;
- **contexto** – diz respeito ao entendimento das condições nas quais o coach age (GONZALES, 2005).

O *coaching* passou a existir como uma atividade profissional em íntegra ampliação, tanto nacional como internacionalmente. Este fenômeno é caracterizado como uma metodologia de orientação para o desenvolvimento, humano e organizacional.

Ao estudar os elementos processuais, técnicos, teóricos e metodológicos do *coaching*, é possível que você constate semelhanças com a prática do serviço social, em específico da orientação social e do método clássico de estudo de caso social individual.

Há pesquisas sobre *coaching* e serviço social que tentam esboçar as semelhanças entre as duas áreas. Assim, o *coaching* pode ser considerado um “novo” espaço profissional, que pode ser ocupado pelo assistente social, e aproveitado como uma estratégia de intervenção.



Figura 8 – O papel do coaching  
Fonte: <<http://www.freedigitalphotos.net/>>

Desta forma, são diversos os espaços da prática profissional, isto por meio da orientação social que compõe uma competência profissional característica do assistente social, que tem o amparo e a garantia legal com a Lei 8.662/1993, que regulamenta a profissão.

## 1.3 Aplicando a teoria na prática

Leia o caso a seguir.

---

### **As organizações bem sucedidas colocam as pessoas em primeiro lugar.**

A Intel faz isto. Como também a Microsoft, a Motorola, a W. L. Gore & Associates, a Southwest Airlines, a Bem & Jerry's Homemade, a Hewlett-Packard, a Lincoln Electric e a Starbucks. O que elas fazem? Essas empresas possuem estratégia do tipo "as pessoas em primeiro lugar".

**Existe uma crescente evidência de que as organizações bem sucedidas colocam as pessoas em primeiro lugar. Por quê?** Os executivos astutos perceberam que seus funcionários representam sua única verdadeira vantagem competitiva. Os concorrentes podem igualar a maioria de seus produtos, processos, locações, canais de distribuição e outros aspectos. O que é muito mais difícil de ser concorrido é uma força de trabalho formada por gente altamente capacitada e motivada. A característica que diferencia as empresas bem-sucedidas na quase totalidade dos setores da economia é a qualidade das pessoas que elas são capazes de conseguir e manter.

**Quais são as práticas que diferenciam essas empresas?** Podemos listar pelo menos quatro: (1) elas valorizam a diversidade cultural. Buscam ativamente uma força de trabalho com diversidade, seja de raça, faixa etária ou sexo; (2) elas são amigáveis à família. Ajudam seus funcionários a equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais, através de programas como o de horários flexíveis de trabalho e o de instalação de creches; (3) elas investem no treinamento de seus funcionários. Essas organizações investem para que estes estejam estes estarão aptos a lidar com os processos e tecnologias mais avançadas, mas também que se manterão atualizados para o mercado de trabalho; (4) essas empresas fortalecem seus funcionários. A autoridade e a responsabilidade são transferidas para os níveis mais baixos da estrutura da organização.

**As organizações que colocam as pessoas em primeiro lugar possuem uma força de trabalho mais dedicada e comprometida.** Isto, por sua vez, se traduz em funcionários mais produtivos e satisfeitos. Esses funcionários estão dispostos a todos os esforços necessários para que seu trabalho seja realizado da melhor maneira possível. Esse tipo de atitude também possibilita que a organização recrute funcionários mais conscientes, capacitados e leais. Seu objetivo é manter a empresa "enxuta e pronta para a ação".

Fonte: ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 25.

---

**Agora reflita:** é comum, no atual cenário de mercado, as empresas colocarem as pessoas em primeiro lugar?

E então, pensou?

Hoje em dia, a tônica que prepondera nos discursos quando falamos em gestão é “colocar as pessoas em primeiro lugar”. Mas isso nem sempre acontece nas organizações.

Robbins (2005) chama a atenção para o fato de que muitos têm discursos distintos das ações.

O autor explica ser necessário reconhecer que colocar as pessoas em primeiro lugar não é, a rigor, consistente com a competitividade de longo prazo. Os executivos reconhecem esse fato, acrescenta, e cada vez mais tomam atitudes em relação a isto. Por isso, as empresas estão adotando muito mais uma estratégia de “minimização de custos trabalhistas” do que de “as pessoas em primeiro lugar”.

Diria que podemos (e devemos) discordar destas práticas, afinal, o capital humano é a riqueza maior de uma organização.

Mas muitas empresas estão mais preocupadas com o corte de custos, fazendo a reengenharia de seus processos e reduzindo o tamanho de sua força de trabalho permanente.

Robbins (2005) explica que essa estratégia de minimização dos custos com pessoal parece estar se alastrando mundialmente.

Agora, é preciso que você reflita se essa prática de “minimização dos custos trabalhistas” é perceptível no mercado de trabalho de sua região.

## 1.4 Para saber mais

Sugiro algumas leituras para que você se atualize sobre o tema estudado no capítulo 1.



### Site: Comportamento organizacional

URL: <http://www.gerenco.com.br/> e <http://www.administradores.com.br/>

São sites para complementar o seu estudo na área de comportamento organizacional.



### Site: Estrutura das organizações

URL: <http://www.cedet.com.br/> e <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comportamento-organizacional-principios/13911/>

Estes sites complementam as informações deste capítulo, acrescentando tanto na teoria quanto na prática para o seu futuro profissional. São sites planejados e coordenados por profissionais da área da administração, mostrando artigos científicos e práticos na área do trabalho.

## 1.5 Relembrando

Neste capítulo, você viu que:

- de maneira geral, organização é o modo como se organiza um sistema, é a combinação de esforços individuais que tem por objetivo realizar fins coletivos;
- o comportamento organizacional é o estudo que tem por objetivo compreender, prever, explicar o comportamento das pessoas dentro das organizações. Concluímos que para se estudar o comportamento organizacional é necessário estudarmos outras disciplinas que são fundamentais para seu entendimento. A afinidade entre a psicologia e o comportamento organizacional é nítida e intensa, como afirma Bergamini (2010, p. 13): “a psicologia do comportamento organizacional tem atualmente como objetivo principal aprofundar-se no estudo do homem que trabalha de forma menos generalista”. Seguindo essa linha de pensamento, é importante ressaltarmos e avaliarmos o que realmente é a psicologia organizacional e o que faz o psicólogo inserido em uma equipe interdisciplinar de uma organização;

- a ideia de que o psicólogo organizacional tem por função avaliar, analisar, interpretar e desenvolver o comportamento humano dentro das empresas. O *coaching* é um profissional especializado para treinar as pessoas, visando organizá-las para um trabalho específico. Com isso, podemos observar que o psicólogo com especialização em coaching acaba sendo um profissional mais completo para vir a trabalhar em organizações de trabalho.

## 1.6 Testando os seus conhecimentos

1) Coloque V (verdadeiro) e F (falso), e justifique as afirmações falsas:

- ( ) Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.
- ( ) A psicologia social contribui para o entendimento do comportamento organizacional com mudança de atitude, comunicação, processos grupais, poder, cultura organizacional e análise de personalidade. Todos têm como resultado apenas o indivíduo.
- ( ) A teoria da burocracia tem como processos administrativos delegação de autoridade, que diz respeito a uma forma não estruturada e à divisão do trabalho, que implica cargos específicos, cada um com tarefas diferentes.
- ( ) O comportamento organizacional tem como pontos de estudo o indivíduo, o grupo e a estrutura organizacional. Estes pontos são fundamentais para que as organizações trabalhem com eficácia.
- ( ) As teorias organizacionais descrevem como os indivíduos se comportam fora do contexto organizacional.

2) Sobre as teorias organizacionais, é incorreto afirmar:

- a) Divisão de trabalho, delegação de autoridade, amplitude de controle e linha X equipe fazem parte dos modelos administrativos propostos por Weber na teoria burocrática.
- b) Para a Teoria X, os gerentes são responsáveis por organizar, em vez de orientar os diversos elementos humanos e não humanos da organização.

c) A Teoria X/Y é uma teoria das relações humanas preocupada com a interação entre supervisores e subordinados.

d) Os gerentes na Teoria Y não são resistentes às necessidades da organização, isto devido às suas experiências em outras organizações.

3) Identifique e compare os três principais papéis dos executivos.

## Onde encontrar

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma visão gerencial**. 2004. Disponível em: <[www.fae.edu](http://www.fae.edu)> Acesso em: 18 maio 2010.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

GONZALES, A. L. **Executive coaching as a path for leadership development**. Disponível em: <<http://www.thegrowthcoach.com/>>. Acesso em: 31 mar. 2011.

HUNT, J.; WEINTRAUB, J. **The executive coaching handbook**. S/I: Academy of Management, 2003.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MUCHINSKY, P. M. **Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology**. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1990.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, E. M. **Coaching e serviço social: um "novo" espaço e estratégia de intervenção profissional**. Disponível em: <<http://cac-php.unioeste.br>>. Acesso em: 1 mar. 2011.



# CAPÍTULO 2

## O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO: PAPÉIS E INTERAÇÃO

### 2.1 Contextualizando

Toda organização é formada por pessoas e estas são imprescindíveis para o crescimento, a continuidade e o sucesso da empresa. Não existe organização sem pessoas, justamente por serem elas necessárias para dirigir, controlar, operar e fazer funcionar a organização (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Bergamini (2010, p. 17), as pessoas se comportam de maneira diferente dentro das organizações, ou seja, “é evidente [...] o aspecto das diferenças individuais de comportamentos”. A mesma autora descreve duas variáveis como determinantes e que afetam o comportamento dos indivíduos inseridos em uma empresa:

- **variáveis individuais** – a infância, a adolescência e a fase adulta de cada pessoa;
- **variáveis ambientais** – o grupo social, a cultura, os fatores do ambiente físico, entre outros.

Vale lembrar que as pessoas passam a maior parte do seu tempo vivendo (trabalhando) dentro das organizações, ou melhor, elas amadurecem, se educam e acima de tudo trabalham dentro de tais empresas, seja por qual objetivo for. As organizações envolvem as pessoas que se tornam mais e mais submissas no exercício organizacional.

Para entendermos melhor este capítulo, é necessário relembrarmos alguns conceitos do capítulo anterior.

Vimos que a **organização** é um sistema complexo de atividades humanas conscientemente empregadas por duas ou mais pessoas em diversos aspectos de apreciação: personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas. Um aspecto de extrema importância entre as pessoas e a organização é a cooperação, elemento essencial para a vida dentro de uma empresa ou instituição.

Ao fim deste capítulo, você deverá estar apto a reconhecer os aspectos inerentes às pessoas dentro das organizações e os aspectos que podem estar presentes na inserção das pessoas em uma relação.

## 2.2 Conhecendo a teoria

Para compreendermos melhor a importância de estudar **as pessoas inseridas em uma organização**, vale a pena lançar um desafio.

### DESAFIO



O presidente de uma grande multinacional pensa em modificar integralmente o relacionamento da empresa com seus colaboradores (funcionários). Dessa forma ele está reelaborando a estrutura organizacional para tornar a empresa mais ágil, dinâmica e competitiva. Para acompanhar esta mudança ele quer alterar a atitude das pessoas com relação à empresa, e isso implica em transformar os papéis exercidos pelas pessoas (funcionários/colaboradores). Coloque-se agora no papel desse presidente, e assim reflita e descreva como abordaria suas ideias à diretoria da empresa.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2008).

Baseando-se na reflexão anterior, passaremos a conhecer a teoria sobre o papel das pessoas inseridas nas organizações para que dessa forma seja possível compreender melhor os aspectos inerentes às suas funções.

## 2.2.1 Cognição humana



Figura 1 – Cognição humana

Fonte: <[www.pedagogiadoencontro.blogspot.com](http://www.pedagogiadoencontro.blogspot.com)>.

A cognição organiza o “filtro pessoal” por meio do qual a pessoa vê, sente e percebe o mundo ao seu redor, além de ser a forma com que percebe e interpreta a si própria ou o meio externo (CHIAVENATO, 2008).

FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• personalidade</li> <li>• aprendizagem</li> <li>• motivação</li> <li>• percepção</li> <li>• valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ambiente organizacional</li> <li>• regras e regulamentos</li> <li>• cultura</li> <li>• política</li> <li>• métodos e processos</li> <li>• recompensas e punições</li> <li>• grau de confiança</li> </ul>

➔ **A pessoa na organização**
➔ **O comportamento da pessoa dentro da organização**

Quadro 1 – Variáveis intervenientes: fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano

Fonte: Chiavenato (2008).

Para Chiavenato (2008), há duas teorias primordiais para se compreender o comportamento humano no domínio da cognição humana. A primeira é a **teoria de campo** de Lewin, que afirma que o comportamento humano depende fundamentalmente de dois fatores:

- as pessoas se comportam com o foco em uma situação total, incluindo fatos e eventos que formam seu ambiente;

- os fatos e eventos dão a característica de um campo dinâmico de forças, no qual cada um deles possui uma interrelação dinâmica com os demais, influenciando-os ou sendo influenciado por eles.

A segunda é a **teoria da dissonância cognitiva** de Festinger, baseada na premissa de que as pessoas se esforçam para constituir um estado de acordo ou coerência com elas próprias.

Para melhor entender essa teoria, imagine que a pessoa tem percepções (cognições) sobre ela própria e o ambiente que são contraditórias entre si, ocorrendo aí um **estado de dissonância cognitiva**.

### CONCEITO



**Dissonância cognitiva** é uma das principais fontes de inconsistência no comportamento (CHIAVENATO, 2008).

Este conceito trata de quando as pessoas não toleram a contradição. E se a contradição ocorre, a pessoa motiva-se para reduzir o conflito. Este conflito é chamado de **dissonância**. Nesse sentido, o **elemento cognitivo** é um tipo de crença, conhecimento ou opinião que a pessoa tem dela própria e do meio que a cerca. Tais elementos podem estar relacionados de três formas:

- **relação dissonante** – quando o indivíduo acredita que fumar é maléfico, mas continua fumando;
- **relação consoante** – quando a pessoa acredita que fumar é maléfico e, assim, deixa de fumar;
- **relação irrelevante** – quando considera o fumo maléfico e gosta de passear (elementos em uma relação irrelevante).

Quando ocorre a relação dissonante, ou seja, quando essa relação é desarmoniosa, a pessoa provavelmente se sente mal e, para não entrar em conflito consigo mesma, busca adotar uma das três alternativas a seguir.

- a pessoa mudará seu comportamento, assim reduzirá a desarmonia, para dessa maneira se adaptar à realidade externa;
- a pessoa continua com o mesmo comportamento, mantendo suas convicções, mas tentando modificar o mundo à sua volta para adaptá-lo às suas convicções;
- ao não conseguir modificar suas convicções, nem o ambiente externo, a pessoa passa a conviver com a desarmonia, ou seja, com o conflito interno da relação dissonante, desarmoniosa, inconsistente (CHIAVENATO, 2008).

Em resumo, Chiavenato (2008) afirma que das duas abordagens relatadas anteriormente, a **teoria de campo** e a **teoria da dissonância cognitiva**, o comportamento das pessoas baseia-se mais em suas próprias percepções do que em fatos objetivos, pois a realidade não conta muito e sim a maneira individual que cada um tem de ver, perceber cada situação, e assim analisar e interpretar de sua própria maneira.

Vamos agora aproveitar para interagir e, remetendo-se ao caso explanado no capítulo anterior, imagine o que você faria na situação que segue.

## INTERAGINDO



Imagine que você é o presidente da empresa e que tem por objetivo modificar as atitudes das pessoas. Para isso é necessário fazer com que seus funcionários percebam e compreendam porque eles devem mudar de atitude. A sua empresa precisa deixar de simplesmente ser uma empregadora para sim ser uma organização de aprendizagem e de oportunidades. Dessa maneira, você deseja transformar funcionários e empregados em colaboradores e parceiros. Sabendo que não é tarefa fácil modificar o comportamento humano, imagine e discuta com seus colegas no ambiente virtual de que modo é possível fazer isso.

### 2.2.2 A natureza do homem

Atualmente, o homem contemporâneo, por razões dele próprio, de seu grupo e o ambiente que o cerca, tem apresentado um aumento nos transtornos psíquicos (ansiedade, estresse, angústia), causados pelo dia-a-dia. O mal-estar característico desses estados psicológicos tem feito com que o homem busque soluções para esses fatores, embora nem sempre consiga atingir estratégias mais sadias.

Bergamini (2010, p. 3) ressalta como é notório que cada pessoa tenha uma tendência natural de considerar sua problemática individual de forma prioritária. É por isso que cada um faz de si e de suas vivências o ponto de referência do universo no qual se encontra. Para suplementar suas próprias dificuldades, cada ser humano está constantemente buscando conseguir elementos que possam fornecer-lhes informações, esclarecer e equacionar melhor suas preocupações mais íntimas.

Alguns mecanismos psicológicos afetam as atitudes e comportamentos do ser humano dentro da organização, colaborando para a afirmação de obstáculos entre o profissional e seus clientes, como até mesmo com a própria organização (FIORELLI, 2009).

A autora afirma que a pessoa traz consigo para a organização sua “bagagem psicológica”, seu conhecimento, suas características, preconceitos e experiências anteriores em outras empresas pelas quais já passou. A visão de mundo que desenvolveu o acompanha dentro da caminhada organizacional.

A pessoa afeta a organização e recebe influência da mesma, buscando modificar seus comportamentos, atitudes e visão de mundo como decorrência da atuação de papéis e de suas experiências anteriores compartilhada em diversas situações (FIORELLI, 2009).

#### DEFINIÇÃO



A definição para o **papel nas organizações** é o conjunto total de expectativas definido tanto pela pessoa como pelos demais participantes do ambiente social, incluindo aspectos formais e informais do trabalho (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999 *apud* FIORELLI, 2009, p. 124).

Schein (1982) coloca que Kurt Lewin apresenta o ser humano como um artifício dentro de um **campo de forças**, com o qual interage, influenciando e sofrendo seus efeitos. Os diversos tipos de interação promovem diferentes características de comportamento do ser humano que acompanham os papéis a ele conferidos, levando em consideração a natureza das influências mútuas, os objetivos do profissional, assim como dos clientes internos e externos da organização (FIORELLI, 2009).

Ao explicar o exercício dos papéis na vida de cada ser humano, Schein (1982) aponta dois aspectos importantes:

- a organização estabelece para as pessoas um ambiente para que elas possam atingir seus objetivos;
- já por parte dos empresários (da organização), que se valem das pessoas para atingirem resultados por eles almejados, isso passa a fazer parte do comportamento organizacional, o comportamento da estrutura humana da organização.

### 2.2.3 Comportamento humano nas organizações



Figura 2 – Recursos humanos

Fonte: <[www.motivacaonaorganizacao.blogspot.com](http://www.motivacaonaorganizacao.blogspot.com)>.

Se analisarmos no contexto organizacional, **os seres humanos são os principais agentes de transformação**, pois por intermédio de seu desempenho, buscam tomar decisões e realizar mudanças que comprometem os domínios individuais e coletivos, bem como os aspectos tecnológicos e de estrutura física das organizações. A autonomia da atuação humana nas organizações está inscrita em certos limites atribuídos pela racionalização e organização dos níveis de produção e pelas contingências e processos ambientais com as quais essas organizações lidam (ANGELONI, 2002).

A mesma autora afirma ainda que

a interação das três dimensões (pessoa, tecnologia e infraestrutura) é inerente à dinâmica organizacional, e que juntas elas compõem a força motriz da organização enquanto organismo vivo, complexo, mutante. A integração entre pessoas, infraestrutura e tecnologia é completa, essencial e de caráter crítico para a existência de cada dimensão em particular (ANGELONI, 2002, p. 96).

Dentro dessas três dimensões expostas anteriormente, destacamos aqui a **dimensão pessoas**, sendo que dentro desta existem algumas variáveis preliminares, sugeridas por Angeloni (2002):

- compartilhamento do conhecimento;
- criatividade e inovação;
- modelos mentais;
- aprendizagem e intuição.

É necessário estudá-las, pois cada uma é constituída de características únicas e solicitam das pessoas o uso de diferentes aptidões humanas. Nesse item em especial, daremos atenção à variável aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional parece permitir à organização o alcance, o compartilhamento e a modificação do conhecimento, possibilitando uma perpetuação organizacional por meio da fluidez com que a empresa consegue lidar com os ciclos de mudanças. É notável que toda organização aprenda naturalmente, porém somente aquelas que conseguem situar estruturas sistemáticas de gerenciamento desse aprendizado é que realmente abordam o desenvolvimento do conhecimento.

Nesse desenvolvimento, a aprendizagem possui duas metodologias, uma em nível individual e outra em nível organizacional. Nesse processo, ocorre a transferência da primeira para a segunda, pois assim é possível gerenciar dirigindo-o às estratégias. Com isso se cria uma cultura organizacional que beneficia a aprendizagem (FERNANDES, 2002).

Para entendermos melhor esse processo de transferência, é necessário conceituarmos aprendizagem.

## CONCEITO



**Aprendizagem** é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento (FLEURY; FLEURY, 1995 *apud* FERNANDES, 2002, p. 99).

Para compreendermos melhor, vejamos a aprendizagem por meio dos modelos **behaviorista**, cognitivo e da **aprendizagem experiencial**.

O modelo **behaviorista** foca no **comportamento observável e mensurável**. Tal aprendizado ocorre à medida que as pessoas mudam seu comportamento em resposta a estímulos do ambiente. Por sua vez, o modelo cognitivo foca nos aspectos objetivos e nos aspectos subjetivos do comportamento, além de levar em consideração as crenças e percepções dos indivíduos, que influenciam seu processo de apreensão da realidade. O aprendizado ocorre a partir de insights e da compreensão das relações lógicas entre meios e fins, e entre causa e efeito. Já o **aprendizado experiencial** advém por natureza, é um processo de tensão e conflito que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente. Esse tipo de aprendizado envolve experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão dos conceitos aprendidos. Neste modelo, o aprendizado é um processo, e não um produto.

Dessa forma, e partindo do princípio de que aprendizagem é um processo de mudança, faz-se necessário definirmos o **processo de aprendizagem individual**, o qual é considerado o primeiro nível do processo de aprendizagem; e o **processo de aprendizagem organizacional**, para, então, entendermos como ocorre a transferência de um processo para o outro.

## DEFINIÇÃO



**Aprendizagem individual** é o processo pelo qual o indivíduo traz lembranças do passado relacionadas às reações do ambiente presente, chegando a algumas conclusões sobre o novo fragmento de informações, e em seguida as armazena em seus modelos mentais individuais. Ao final do processo, o novo aprendizado pode gerar ou não uma ação (FLEURY; FLEURY, 1995 *apud* FERNANDES, 2002, p. 99).



Figura 3 – Aprendizagem individual

A figura 3 representa simbolicamente o processo de aprendizagem individual, principalmente ao se imaginar que o garoto, ao estudar, está utilizando recursos passados e presentes para dessa forma atingir seus objetivos da melhor maneira possível. Tais objetivos podem, de certa forma, levar resultados também à organização.

Podemos verificar na figura seguinte como se estabelece o processo de aprendizado individual.

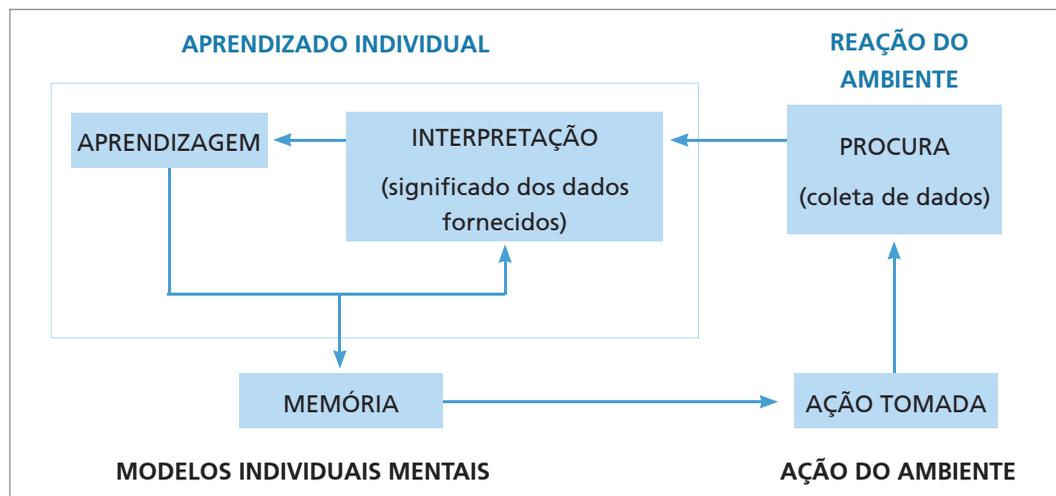


Figura 4 – Processo de aprendizagem individual

Fonte: Kim (1993 *apud* FERNANDES, 2002, p. 100).

Como foi mencionado nas figuras anteriores, o processo de aprendizagem individual leva de certa forma ao processo de aprendizagem organizacional, pois podemos observar que o segundo é uma continuação do primeiro por ter uma característica peculiar de coletividade, bem como na absorção e repartição do conhecimento por todos os membros da organização.

Em outras palavras, o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação, compartilhado pelo grupo se institucionaliza e se expressa em diversos artefatos organizacionais.

## CONCEITO



“Aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas ideias multiplicadas pela capacidade de generalizá-las por toda empresa” (STEWART, 1998 *apud* FERNANDES, 2002, p. 100).



Figura 5 – Aprendizagem organizacional  
 Fonte: <[www.blogandoseguranca.blogspot.com](http://www.blogandoseguranca.blogspot.com)>.

Para entendermos melhor o processo de aprendizagem organizacional, visualizaremos o esquema a seguir, que representa o ciclo desse aprendizado. Nele podemos verificar que as ações das pessoas se transformam em ações organizacionais, produzindo resultados os quais são denominados reações ambientais.

Essas reações trabalham como uma retroalimentação do aprendizado de cada um, que influencia os modelos mentais individuais e a memória organizacional (FERNANDES, 2002, p. 101).

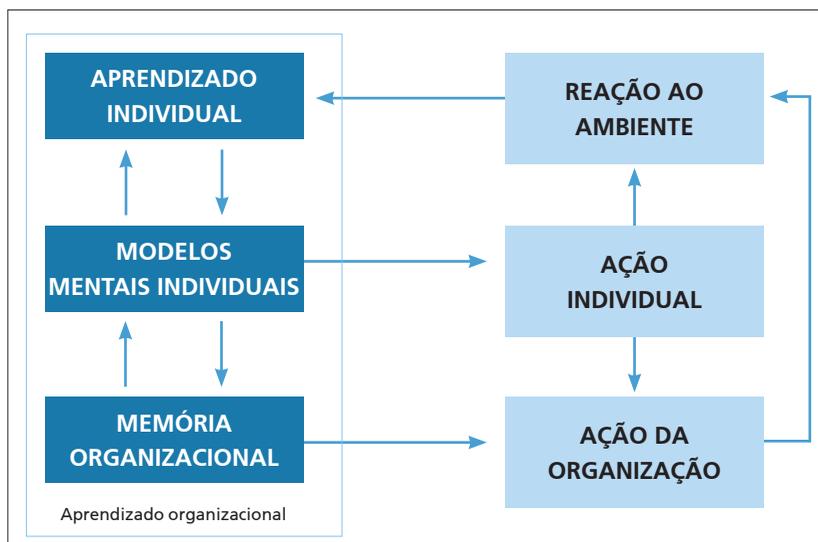


Figura 6 – Processo de aprendizagem organizacional  
 Fonte: Kim (1993 *apud* FERNANDES, 2002, p. 101).

Após conhecermos os processos de aprendizagem individual e organizacional, podemos verificar que eles são favoráveis ao crescimento das empresas e dos colaboradores, uma vez que estes são “peças” fundamentais para o desenvolvimento das organizações e, conseqüentemente, para o fortalecimento e amadurecimento pessoal e profissional dessas pessoas.

Faz-se necessário, ainda, verificarmos rapidamente como acontece o processo de transição dos níveis de aprendizagem individual para o organizacional.

Kim (1993 *apud* FERNANDES, 2002) propõe dois níveis de aprendizagem individual: operacional e conceitual. A aprendizagem operacional refere-se ao nível procedimental, passos para completar uma tarefa, o know how, enquanto a aprendizagem conceitual está relacionada ao porquê de as coisas serem feitas, algumas vezes desafiando a natureza ou existência de procedimentos ou concepções, possibilitando solucionar um problema de maneira radicalmente diferente.

Primeiramente, tem-se a **aprendizagem operacional**, que se refere à aquisição e ao desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações. O segundo tipo, nessa transição, é a **aprendizagem conceitual**, que ocorre com a aquisição e o desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência. A associação do conhecimento operacional ao conceitual é que determina a aprendizagem organizacional e quebra o paradigma taylorista que prega a separação entre o pensamento e a ação.

### SAIBA QUE



Modelos mentais são imagens, pressupostos e histórias que trazemos em nossas mentes acerca de nós mesmos, de outras pessoas, das intuições e de diversos outros aspectos do mundo e da vida? Eles constituem verdadeiros “mapas mentais” cognitivos, com os quais navegamos através de ambientes complexos do mundo da vida (SARTOR *apud* ANGELONI, 2002, p. 111).

Desde a década de 90, especialistas da área de recursos humanos vêm estudando e aprimorando as pesquisas em torno da temática **peçoas** e da **qualidade através das peçoas**, como Claus Möller. Um dos especialistas mais consultados no mundo a respeito dessas temáticas, este psicólogo e economista dinamarquês auxiliou diversas organizações internacionais, dentre elas a British Airways, eleita a companhia área do ano ao implementar o programa “As peçoas em primeiro lugar”.

O especialista afirma que o hábito de se falar muito e fazer pouco a respeito da qualidade deve-se a um problema de formação: “As peçoas não são treinadas desde pequenas a prestar atenção no que dizem os professores”. Ele ainda afirma que em um mercado competitivo, caso a empresa não tenha uma cultura que estimule e “segure” os funcionários, eles trabalharão para o seu concorrente. Coloca que muitas empresas empregam peçoas erradas e uma das razões é o fato de buscarem apenas o que chamamos de características **hard**, ou seja, técnicas de uma peçoas, e não seus aspectos **soft**, humanos.

Os aspectos *hard* estão relacionados ao nível de escolaridade, às experiências e aptidões, e os aspectos *soft* referem-se à chamada inteligência emocional.

Para tanto, temos uma possibilidade que seria tentar mudar os valores de uma equipe e levar seus membros a fazer pressão sobre os outros, caso tenhamos definido, por exemplo, que tipo de cultura gostaríamos que predominasse em nossa empresa. É até fácil aprimorar características técnicas, ensinar novas tecnologias e novos métodos, mas não é fácil mudar as atitudes básicas de alguém em relação à vida, a não ser que a peçoas passe por uma experiência emocional intensa, afirma Möller.

O psicólogo dinamarquês ainda ressalta que futuramente as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também por recursos humanos, pois o sucesso da empresa não será possível sem que haja sucesso pessoal. No futebol, por exemplo, cada jogador acredita que, se ele ganhar, todos ganharão – o que realmente está ocorrendo, 13 anos após a afirmação do especialista.

Ele ainda salienta que as peçoas que recebem poucos “reforços” começam a descobrir maneiras estranhas de consegui-los, principalmente por meio de símbolos de status, como uma casa maior ou um carro novo.

Esses trechos da entrevista de Möller à revista **HSM Management** (1997) ressaltam já naquela época a importância de se trabalhar as pessoas, de aperfeiçoá-las e investir nelas para o crescimento e amadurecimento das organizações que pensavam e pensam no futuro e no desenvolvimento de todos os fatores primordiais que fazem uma organização andar.

Conforme abordado anteriormente, quando foram apresentadas as variáveis intervenientes internas e externas, a motivação aparece como um fenômeno interno de caráter essencial quando estudamos os comportamentos humanos dentro das organizações. Mesmo que no tópico passado essa temática tenha sido abordada, esse fenômeno e/ou construto merece um destaque em nosso olhar sobre as pessoas na organização.

Gondim e Silva (*apud* ZANELLI, 2004) afirmam que os psicólogos acreditam que dentre as razões principais da diversidade e variação pontual das condutas humanas nas organizações, a motivação é considerada como fator dominante.

### SAIBA QUE



Ao contrário do que se acredita, o local de trabalho ou organização em que uma pessoa elabora e operacionaliza suas atividades laborais não determina que todos trabalharão de uma mesma forma se ocupar uma mesma função. As pessoas podem alterar a forma de trabalho por diversos fatores internos e externos, e um fator que pode ser determinante para essa mudança é a motivação de cada trabalhador. É importante lembrar neste momento que a motivação é um fator intrínseco, e está ligado à forma de ser da pessoa, da sua construção do seu próprio eu. O que significa isso? Que cada pessoa imprimirá não só sua forma de atuar e se portar ao local de trabalho, ela usará sua vontade de exercer uma função, seu tônus disponível ao trabalho, ou seja, sua motivação fará de suas condutas, tomadas de decisão e desempenho no trabalho, elementos próprios e originais, mesmo em um trabalho essencialmente operacional pode ocorrer o aparecimento de condutas originais (GONDIM; SILVA *apud* ZANELLI, 2004).



Figura 7 – Ações humanas nas organizações

Fonte: <www.freeimages.com>.

A premissa apresentada por Gondim e Silva (*apud* ZANELLI, 2004) é de que o aumento dos níveis de motivação de um indivíduo é capaz de melhorar seu desempenho geral ou específico em alguma tarefa que lhe interessa.

Os mesmos autores afirmam que a ação humana é multicausal, mas o que significa isso? Que os fatores físicos, psicológicos, sociais, lógicos, históricos, culturais, podem ser extremamente relevantes quando uma ação humana é elaborada por uma pessoa. Isso não é diferente nas organizações.

## DESAFIO



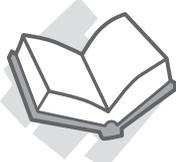
Se considerarmos que a premissa dos autores está correta, pode-se afirmar que a ação é multicausal. Vamos fazer um exercício? Considere então que uma ação humana pode ter diversificados motivos, já que a gama de causas que podem motivá-las é infinita, considerando aqui as diversas possibilidades de diferenças de reação de cada pessoa frente a uma situação que exija uma ação. Claro que não podemos excluir que duas pessoas possam ter uma ação igual, por causas iguais, mas se pensarmos em uma organização, que é formada por pessoas e suas ações, é possível imaginar que todas as ações podem ser iguais quando executadas por pessoas diferentes, dentro de uma mesma empresa?

A teoria de um fator multicausal pode reforçar a ideia de que a motivação para a realização de uma ação depende essencialmente da forma com que a pessoa lida com seus fatores intrínsecos, mesmo que fatores externos não devam ser excluídos nesse processo.

A apreensão de aspectos relacionados à complexidade da ação humana e a ampliação da compreensão da conduta humana são fatores que justificam a importância do estudo da motivação de maneira geral. Ambrose e Kulik (1999 *apud* ZANELLI, 2004) afirmam que esse construto chegou a ser associado a alguns conceitos diversificados na tentativa de sua conceituação, tais como a satisfação, o desejo, as recompensas intrínsecas e extrínsecas, o comprometimento, o envolvimento, o ajustamento, o reforço, a necessidade, as metas, a criatividade, a cultura, o afeto e o trabalho em equipe.

Podemos associar esse construto a conceitos diversos na tentativa apenas de “rotulá-lo”? A aproximação de termos existe, mas nenhum desses termos pode ser conhecido por sinônimo de motivação. Mas qual é a definição então de motivação?

## CONCEITO



A **motivação** pode ser definida como “uma ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores e expectativas” (SALANOVA; HONTANGAS; PEIRÓ, 1996 *apud* ZANELLI, 2004, p. 146).

No estudo da motivação, ou nas teorias sobre o construto, são mencionadas quatro ênfases que auxiliam na sua definição (ZANELLI, 2004). São elas:

### Primeira ênfase: ativação

Essa ênfase se refere ao estado inicial de estímulo em que a pessoa se encontra. A pergunta central do estudo sobre essa ênfase é a questão sobre o que é capaz de desencadear o nível de ativação de uma pessoa. O que estaria motivando a pessoa a ficar além do horário de trabalho previamente estipulado?

Dentre as inúmeras razões, duas podem se apresentar: a primeira é a expectativa de receber uma avaliação positiva de sua ação, resultando em uma promoção (fator extrínseco), e a segunda é a vontade de finalizar sua tarefa antes do prazo (fator intrínseco).

## REFLEXÃO



Para você, a motivação de conseguir uma promoção, ou finalizar uma tarefa anterior ao prazo é determinante para seu nível de ativação, ou potencial de ação seja desencadeado? O que é mais forte para você, os fatores extrínsecos ou os fatores intrínsecos?

### Segunda ênfase: direção

Esta ênfase diz respeito ao objeto ou alvo da ação. A pergunta feita para entendermos essa questão é se há existência da escolha de um alvo e qual o nível de consciência da pessoa na escolha do objeto da ação. A pessoa dirige e controla o alvo? Ou a direção do alvo a conduz? E se a conduz, está fora do alcance do seu controle consciente?

## DESAFIO



Formuladas as perguntas que descrevem a segunda ênfase, o que ou quem define o alvo da motivação? Você? Ou você é conduzido inconscientemente para alvos e objetos da ação sem ter controle desse processo?

Usaremos o mesmo exemplo da primeira ênfase. Se a busca de uma promoção é o motivo das horas extras realizadas diariamente, trata-se de uma motivação consciente, ou seja, o alvo da ação é direcionado com controle da pessoa. Se essa mesma pessoa trabalha de maneira compulsória, sem saber o motivo, mas sente a necessidade de trabalhar, a direção da motivação é intrínseca. Nesse último caso, a direção da ação conduz o comportamento do sujeito.

## REFLEXÃO



A direção da ação pode ser conduzida pelo sujeito, portanto de controle consciente, mas pode conduzir as ações desse mesmo sujeito. Se você pensar no seu cotidiano, quantas vezes você faz algo sabendo o motivo? Você sabe quais os objetivos de cada decisão tomada? Ou você sabe quais os ganhos ou perdas de cada ação tomada?

**Terceira ênfase: intensidade**

A terceira ênfase está relacionada à variabilidade da força da ação, essa força pode estar ligada a um estado anterior ao processo de elaboração da ação (necessidade, desejo ou afeto) ou de um estado posterior a ser alcançado (alvo, meta ou objetivo).

No primeiro caso, é relevante que a vontade, desejo de realizar a ação aumenta a intensidade da motivação da mesma. No segundo caso, a somatória ou avaliação dos benefícios da ação, do alcance do alvo é o fator que determinará a sua intensidade.

## SAIBA QUE



Nessa ênfase, há pelo menos um aspecto que merece destaque, o que movimenta a intensidade da motivação é uma necessidade de realizar a ação, ou uma projeção dos ganhos de alcançar determinado alvo. Você percebe esses dois exemplos em sua atuação quando sua motivação é aumentada por um desejo ou pelos ganhos futuros de determinada ação. O que pode ser destacado aqui é que ambos os motivos podem ser suficientes para que o sujeito mobilizar forças para execução de uma ação.

### Quarta ênfase: persistência da ação

A última ênfase é referente à manutenção da ação. Nada mais é que a tentativa de compreensão da relação entre as outras ênfases, buscando encontrar a resposta para a seguinte pergunta: o que mantém determinada ação? Afinal, os fatores ligados à persistência da ação são relativos a aspectos individuais da pessoa, como necessidade, desejo, traços de personalidade, ou o ambiente em que a ação é realizada proporciona um padrão, já que fatores culturais, sociais e até proximidade de funções pode motivar a remissão de determinadas ações?

Essa questão apontada representando a última ênfase é importante, pois além de nossas características individuais, nossos movimentos pertinentes a nossos desejos egoicos, o ambiente, pode gerar a remissão de ações, pois as condições físicas, a equipe de trabalho, salário, recompensas, entre outros fatores, são suficientes para atingir as ênfases da motivação. Se os fatores do ambiente podem inferir na remissão das ações, mudanças no ambiente podem modificar o nível da motivação? O que você pensa a respeito disso?

### INTERAGINDO



Imagine que você é proprietário de uma empresa e uma demanda identificada por você, em relação ao seu grupo de trabalho, é de que a motivação no alcance de metas está abaixo do esperado para que o objetivo de sua empresa seja alcançado. Compreendendo o que pode motivar a ação dirigida aos objetivos, ou motivação, quais tipos de investimentos ou mudanças organizacionais você poderia incorporar em sua empresa, partindo da premissa de que o investimento no capital humano, se adequado, pode gerar lucratividade para a sua empresa?

## 2.2.4 Reciprocidade entre indivíduo e organização



Figura 7 - Reciprocidade

<http://www.freedigitalphotos.net/images/agree-terms.php>

A reciprocidade entre indivíduo e organização é um processo que baseia a **interação psicológica** entre colaborador (funcionário) e empresa. A organização alcança certas coisas para e pelo colaborador, remunera-o, dá-lhe segurança e importância (*status*); mutuamente, o funcionário responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. A organização tem a expectativa de que o empregado corresponda ao seu comando, e o funcionário por sua vez acredita que a organização seja “bem comportada” com ele e aja com honestidade.

A organização reforça sua expectativa com base na sua autoridade e no poder que possui, enquanto colaborador (funcionário) reforça sua expectativa por meio de tentativas de influir na organização ou de limitar sua participação.

As partes dessa interação são guiadas por regras e normas que definem o que está certo ou errado (CHIAVENATO, 2008). O mesmo autor ainda afirma que o “**contrato psicológico** é a expectativa recíproca do indivíduo e da organização de estender-se muito além de qualquer contrato formal de empregado que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida” (CHIAVENATO, 2008, p. 96).

Esse contrato psicológico refere-se ainda a um componente primordial em qualquer relação de trabalho e de influência entre ambas as partes e o comportamento das mesmas, ou seja, é um acordo entre duas ou mais pessoas, e cada uma delas é parte desse contrato, desse acordo.

## CURIOSIDADE



A definição de contrato surgiu na psicologia de grupos, pois, para determinados autores dessa teoria, a vida humana como um todo é baseada em contratos e acordos que as pessoas mantêm consigo mesmas e com as demais pessoas a sua volta. Dessa maneira, contrato é um método de criação e troca de valores entre as pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Por fim, conclui-se que as pessoas se inserem nas empresas porque de certa maneira esperam que sua interação dentro da organização agrade algumas questões pessoais e, assim, satisfaça suas necessidades. Mas é claro que para isso as pessoas estão dispostas a se esforçar e, de certa forma, investir questões pessoais para conquistar o que desejam. Para compreendermos melhor a postura das pessoas nas organizações, devemos percebê-las como pessoas e como recurso.

É o que se observa na figura a seguir.

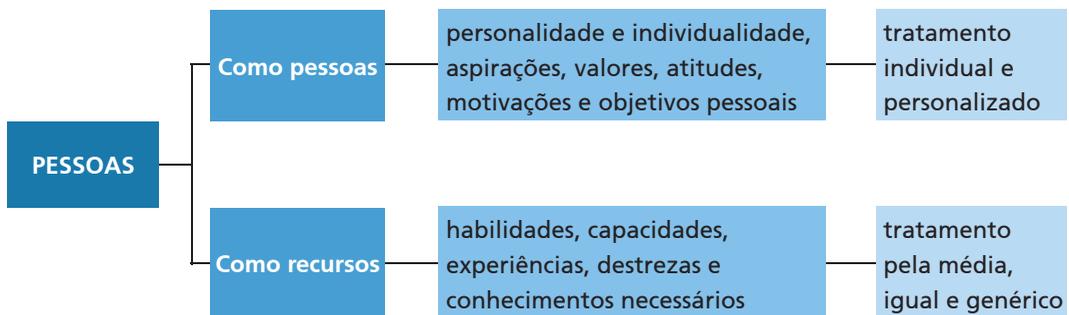


Figura 8 – Pessoas como pessoas e pessoas como recursos

Fonte: Chiavenato (2008).

### 2.2.5 Relação de intercâmbio entre indivíduo e organização



Figura 9 – Intercâmbio

Fonte: <[www.asinewtechnology.blogspot.com](http://www.asinewtechnology.blogspot.com)>.

É importante que você saiba que as relações de intercâmbio são como sistemas sociais, e estes são encarados como grupo de pessoas que ocupam uma espécie de influência mútua de recursos, conhecimento, sentimentos, valores, ideias, habilidades, entre outros, baseados em expectativas geradas por esta interrelação.

Nessa relação de intercâmbio dentro dos sistemas sociais, são desenvolvidos os chamados contratos psicológicos, relatados anteriormente. Nesses casos, esses contratos psicológicos são desenvolvidos por homens, grupos, sistemas e subsistemas, preponderando o sentimento de reciprocidade que, segundo Chiavenato (2008, p. 96), significa que “cada um avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca”, pois nesse tipo de permuta de recursos minimiza ou até mesmo desaparece o sentimento de reciprocidade, acontecendo uma mudança dentro do sistema social.

A seguir, observaremos as expectativas das pessoas para com a organização, e da organização para com as pessoas. Veja:

**O QUE AS PESSOAS ESPERAM DA ORGANIZAÇÃO**

- Excelente lugar para trabalhar;
- Oportunidade de crescimento pessoal e profissional;
- Reconhecimento e recompensas;
- Liberdade e autonomia;
- Apoio e suporte por parte dos líderes;
- Empregabilidade e ocupabilidade;
- Coleguismo;
- Qualidade de vida no trabalho;
- Participação nas decisões;
- Divertimento, alegria e satisfação.

**O QUE A ORGANIZAÇÃO ESPERA DAS PESSOAS**

- Foco na missão organizacional;
- Foco na visão de futuro da organização;
- Foco no cliente interno e externo;
- Foco em metas e resultados a alcançar;
- Atenção na melhoria e desenvolvimento contínuo;
- Trabalho participativo em equipe;
- Comprometimento e dedicação;
- Talento, habilidade e competências;
- Aprendizado constante e crescimento profissional;
- Ética e responsabilidade social.

**Quadro 2 – Expectativas**

Fonte: adaptado de Chiavenato (2008, p. 97).

Como vimos, as pessoas se inserem em uma organização para atender a metas e expectativas pessoais, e estão dispostas a incidir em custos, investimentos e esforços na organização por acreditar que tais expectativas pessoais sejam maiores do que o ônus.

Para concluir, destacamos que as pessoas analisam suas satisfações esperadas e os custos por intermédio de seus sistemas e valores. Sucessivamente, ocorrerá um processo de permuta entre as pessoas e a organização. A maneira como os objetivos individuais são agradados origina a percepção desse tipo de relacionamento, que pode ser observado pelas pessoas que entendem que suas gratificações extrapolaram as questões feitas sobre elas. O indivíduo só se insere na organização à medida que percebe que suas expectativas sejam maiores que seus esforços pessoais (CHIAVENATO, 2008).

## 2.3 Aplicando a teoria na prática

### O desafio do gerente de Recursos Humanos (RH)

Agora será descrito um estudo de caso sobre o Gerente de RH de uma grande empresa nacional. A missão desse gerente é **converter a sua empresa no melhor lugar para se trabalhar**. Para isso, ele sabe que precisa agir com base em três frentes:

- melhorar a estrutura organizacional e preparar o trabalho de forma criativa e inovadora por meio do trabalho em equipe;
- revigorar os costumes da organização para estimular um clima democrático e participativo dentro da empresa;
- capacitar as pessoas que ali trabalham para que aprendam novas habilidades, adquiram novas competências e atitudes e para que seu comportamento se torne mais social, criativo e inovador.

Com base em tudo o que foi visto até o momento, **por onde esse gerente deve começar tal transformação?**

Fonte: CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

E então, vamos à resposta? Baseando-nos nas perspectivas vistas até o momento, inclusive no capítulo 1, o melhor para esse gerente seria avançar simultaneamente nas três frentes de trabalho, o que significa fazer mudanças na empresa e em seus costumes, na mentalidade dos gerentes e colaboradores (funcionários).

Para tanto, é necessário contar com o apoio da diretoria da empresa. Além disso, utilizar os métodos de aprendizagem individual e organizacional para incentivar as pessoas e assim conseqüentemente estimular a organização para as mudanças necessárias e para o amadurecimento dos colaboradores e da própria organização como um todo.

## 2.4 Para saber mais

Sugiro algumas leituras para que você se atualize sobre o tema estudado no capítulo 2.



### Site: Sato Administração

URL: <http://www.sato.adm.br/>

Acesse o site e leia o artigo "O novo e importante papel dos recursos humanos nas organizações", de Paulo Roberto Vieira. O artigo reforça as informações deste capítulo



### Site: Administradores - O portal da administração

URL: <http://www.administradores.com.br/>

Sugiro também que você acesse este site. Na seção "Informe-se" há dois artigos de nosso interesse: "A importância das pessoas nas organizações", de Israel Crisóstomo, e "A importância na interação entre pessoas e organizações", de Zizete Falcão Nogueira. Ambos os artigos abordam aspectos importantes da inserção das pessoas nas organizações e para o crescimento de seu instrumental humano.



### Título: Recursos humanos: o capital humano das organizações

Autor: CHIAVENATO, I.

Editora: Atlas, SP

Ano: 2008

Sugiro também a leitura do capítulo 2 deste livro, que descreve em detalhe os processos das pessoas nas organizações.



### Título: Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia

Autor: ANGELONI, M.T.

Editora: Saraiva, SP

Ano: 2002

O livro trata da gestão do conhecimento e ressalta a importância da aprendizagem no ambiente da organização, tanto para o colaborador (funcionário) quanto para o administrador.

## 2.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- as organizações não são apenas a infraestrutura e a tecnologia. É necessário ter como componente fundamental as pessoas, indispensáveis para o desenvolvimento, a assiduidade e o sucesso da empresa. Não existe organização sem pessoas, até porque estas são imprescindíveis para administrar, controlar, atuar e fazer trabalhar a organização;
- cognição diz respeito à percepção, à crença que a pessoa tem de si mesma e do ambiente ao seu redor. Dessa maneira, é importante salientar que o comportamento humano é modificável e existem fatores internos e externos que contribuem para essa modificação;
- para compreender o comportamento humano no domínio da cognição humana, é necessário estudar a teoria de campo, de Lewin, que afirma que o comportamento humano depende de dois fatores: o primeiro diz que as pessoas se comportam centradas em uma situação incluindo fatos e eventos que formam seu ambiente; o segundo afirma que os fatos e eventos dão a característica de um campo dinâmico de forças. Outra teoria relevante é da dissonância cognitiva, de Festinger, em que as pessoas se esforçam para constituir um estado de acordo ou coerência com elas próprias;
- aprendizagem individual é o processo por meio do qual o indivíduo traz lembrança do passado relacionada às reações do ambiente presente, chegando a algumas conclusões sobre o novo fragmento de informações, armazenando-as em seguida em seus modelos mentais individuais. Aprendizagem organizacional é uma espécie de continuidade da aprendizagem individual, pois se trata da capacidade de criar novas ideias, multiplicadas pela capacidade de generalizá-las por toda empresa.

## 2.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) Após o estudo do item 2.2.1 Cognição humana, explique com suas palavras a teoria do campo e a teoria da dissonância cognitiva.
- 2) Descreva com suas palavras os elementos psicológicos que afetam o comportamento do homem inserido nas organizações.
- 3) Por que a aprendizagem organizacional é tão importante para as organizações?
- 4) Explique o papel do processo de aprendizagem individual, do processo de aprendizagem organizacional e a interação entre ambos os processos.
- 5) Comente o que você entende por contrato psicológico e a relação do mesmo com reciprocidade entre indivíduo e organização.

## Onde encontrar

ANGELONI, M. T. Dimensão pessoas. *In*: ANGELONI, M. T. (Coord.) **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 96-97.

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

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, C. B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. *In*: ANGELONI, M. T. (Coord.) **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 98-110.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

# CAPÍTULO 3

## GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO

### 3.1 Contextualizando

O comportamento humano é um dos principais objetos de estudo da ciência psicológica. No contexto das organizações, não é diferente, pois o comportamento dos indivíduos presentes em uma organização é afetado, direta ou indiretamente, pelo comportamento de outras pessoas em seu ambiente de trabalho. Portanto, a psicologia auxilia na compreensão do comportamento de um indivíduo considerando a influência das pessoas umas sobre as outras quando falamos delas em conjunto em determinado ambiente (SPECTOR, 2006).

As relações interpessoais se constituem como o contato entre as pessoas dentro das organizações e possibilita a influência dos membros de um grupo sobre as pessoas que estão nele presentes. Assim, inicia-se por meio dessas relações o processo de interação grupal, que pode ou não resultar na formação de equipes ou grupos de pessoas no âmbito do trabalho.

Estudar e compreender os fenômenos psicológicos envolvidos na interação grupal dentro das empresas é fundamental para entender o funcionamento delas, pois uma empresa é formada por pessoas, e no contexto do trabalho estas convivem e dependem umas das outras para alcançar a produtividade necessária à efetiva realização das funções.

Nesse sentido, o aspecto grupal é fator determinante para que os objetivos dentro de uma empresa sejam alcançados com sucesso, ou não, refletindo também na produtividade e lucratividade da empresa (BERGAMINI, 2010).

O objetivo deste capítulo é que você possa desenvolver uma compreensão dos fenômenos de formação de um grupo e de uma equipe, possa distingui-los e ter noção de suas principais conceituações. Outro aspecto que será abordado, a fim de facilitar a compreensão, é o papel que cada um dos tipos de formação de grupo ou equipe ocupa no desenvolvimento do trabalho. Vamos lá!

## 3.2 Conhecendo a teoria

### 3.2.1 Grupo de trabalho X equipe de trabalho

Neste tópico, discutiremos o que é grupo de trabalho e o que é equipe de trabalho. Embora haja autores que não diferenciam os termos **grupo** e **equipe**, apresentaremos a concepção de Wagner III e Hollenbeck (1999 *apud* FIORELLI, 2009) primeiramente sobre grupos.

Para os autores, um **grupo** é um conjunto formado por duas ou mais pessoas que interagem entre si, por relações interpessoais, e este processo resulta na influência que cada membro exercerá sobre o grupo e nos seus componentes, da mesma maneira que será influenciado por eles. No entanto, a **equipe** é, para os mesmos autores, um tipo específico de grupo, com “elevada interdependência na execução das atividades” (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999 *apud* FIORELLI, 2009, p. 154).

#### CONCEITO



“Uma **equipe de trabalho** é um tipo de grupo de trabalho, mas ela tem três propriedades específicas: 1) as ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas; 2) cada membro deve ter um papel específico determinado; 3) deve haver tarefas com o mesmo objetivo.” (SPECTOR, 2006, p. 458)

Nessa concepção de equipe, os membros são responsáveis pelo desempenho do grupo e ocupam, cada um deles, funções diferentes.

Outro aspecto específico da equipe é que as competências pessoais, o conhecimento, a experiência e a informação, por exemplo, se distribuem entre os membros de maneira desigual.



Figura 1 – Relações interpessoais transformam o mundo

Fonte: <[www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com)>.

Vergara (1999 *apud* FIORELLI, 2009) apresenta uma visão diferente sobre os grupos e equipes de pessoas. Para a autora, um conjunto de pessoas só pode ser considerado uma equipe se houver um sentimento de identidade, um elemento de natureza simbólica que vincule os membros desse conjunto, independente se há proximidade física entre estes.

Na tentativa de definir um conceito de grupos e equipes no contexto de trabalho, nota-se que mesmo alguns dos autores que afirmam não haver distinção entre os termos apontam condições específicas que segregam os significados de um conjunto, um grupo e uma equipe de pessoas.

Como podemos definir, então, os grupos de trabalho?

### CONCEITO



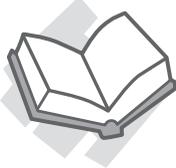
“Um **grupo de trabalho** é a união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados. Essas duas características, interação e inter-relacionamento, distinguem um grupo de uma simples união de pessoas.” (SPECTOR, 2006, p. 458).



Figura 2 – Grupos de trabalho  
 Fonte: <www.gettyimages.com>.

E qual o significado de equipe de trabalho?

## CONCEITO



“Uma **equipe de trabalho** é um conjunto de pessoas: 1) com senso de identidade, manifesto em comportamentos desenvolvidos e mantidos para o bem comum; 2) em busca de resultados de interesse comum a todos os seus integrantes, decorrentes da necessidade mútua de atingir objetivos e metas especificados.” (FIORELLI, 2006, p. 155)

Com esses conceitos, podemos estabelecer uma relação entre os dois termos, e também uma distinção, já que ambos são formados por duas ou mais pessoas em conjunto, e que estas têm um objetivo em comum para alcançar. Porém, é importante que fique claro que todas as equipes podem ser consideradas como grupos, mas nem todos os grupos são equipes. Um grupo consiste em pessoas que mesmo trabalhando juntas, podem exercer seus trabalhos e funções separadamente.

No caso das equipes, os membros que as compõem não podem, de maneira eficiente, alcançar seus objetivos sem a participação dos outros integrantes (SPECTOR, 2006).

## REFLEXÃO



Vamos exercitar essa distinção entre grupos e equipes de trabalho? Em uma partida de voleibol, por exemplo, costumamos dizer que os jogadores formam uma equipe de atletas. Por que se trata de uma equipe e não de um grupo?



Figura 3 – Equipe de voleibol

Fonte: <[www.cbv.com.br](http://www.cbv.com.br)>.

Um elemento fundamental na construção de uma equipe é a ação, ou esforço que um indivíduo exercerá individualmente ou coletivamente para realização de suas tarefas e funções em seu trabalho (FIORELLI, 2009).

Permeadas então por suas ações, as pessoas normalmente formam grupos dentro das empresas, seja qual for a interação. Se dois elementos estiverem presentes nesse processo, esse grupo pode se tornar uma equipe, com a existência de vínculo emocional e interdependência para o alcance de metas ou objetivos (FIORELLI, 2009).

Por essas situações, o conceito deve ser entendido de uma forma dinâmica, pois o vínculo e a interdependência podem deixar de existir na equipe. Nessas condições, a equipe deixa de ser equipe para se configurar novamente como grupo (FIORELLI, 2009).

Essa mudança é conduzida por dois fenômenos fundamentais: as transformações em liderança e as mudanças situacionais.

**As transformações em liderança** – aqui, um aspecto importante é que o líder transformará um grupo desarticulado e sem nenhuma coesão aparente em um grupo coeso de trabalho e com capacidade de articular as tarefas mais difíceis, que exijam trabalho em grupo e em que todos, ou quase todos, participem. O seu afastamento do grupo significa o oposto; se ninguém é posto no papel de liderança, esse líder mantém o laço emocional do grupo atado. Nessa perspectiva, também não há equipe sem liderança, pois o líder tem o poder de fortalecer ou enfraquecer os laços presentes no grupo, além dos vínculos presentes, que dão a este a consistência e a coesão necessárias a um grupo efetivamente funcional. Isso aumenta a importância de olhar para o papel que uma liderança eficaz ou não exerce sobre determinado grupo, o que é fundamental ao administrador conhecer.

**Mudanças situacionais** – essas mudanças afetam o funcionamento da equipe tanto quanto o primeiro aspecto, e essa influência pode ser de caráter positivo ou negativo para a empresa – e geralmente tem caráter negativo. Além disso, existem três situações pontuais que serão determinantes no grupo e/ou equipes. São elas: reengenharia de processos, alterações de estruturas e transformações tecnológicas.

Essas mudanças situacionais devem receber um enfoque grande na organização e, portanto, neste capítulo. Apresentaremos agora as diferenças quanto às suas características pontuais:

a **reengenharia de processos** está ligada ao desarranjar dos laços organizacionais presentes nas relações, motivado pelas mudanças introduzidas nos processos, fazendo com que as equipes se desestruturem;

as **alterações de estruturas** acompanham os processos de fusão, incorporações, privatizações, ou seja, qualquer evento que, de forma brusca, altere a gerência, a política e funcionamento da empresa. Essas alterações modificam os arranjos administrativos e funcionais da empresa, fazendo com que os funcionários percam mais facilmente suas referências;

as **transformações tecnológicas** vêm ocorrendo com maior frequência, motivadas pela globalização e consumismo. Os materiais tecnológicos sofrem avanços, e estes são incorporados à empresa, alterando seu funcionamento e produção.

Em todas essas situações, o novo e o incerto aparecem como fator potencialmente negativo quando falamos da ansiedade e da expectativa que podem acarretar nos funcionários, ou positivo, quando estes podem se apropriar da situação e desenvolver um melhor trabalho justamente por esse fator ou situação.

Essas transformações afetam o pensamento e a percepção de trabalho das pessoas envolvidas na organização. Se um grupo não estiver coeso o suficiente para que os membros se ajudem a crescer e desenvolver uma mudança favorável ao crescimento, o trabalho pode ser afetado (FIORELLI, 2009).

Agora que definimos e distinguimos o que é equipe e o que é grupo de trabalho, conheceremos alguns conceitos importantes para a compreensão de alguns comportamentos presentes nas equipes e nos grupos (SPECTOR, 2006).

Quatro desses conceitos podem ser utilizados, de acordo com Spector (2006), tanto nas equipes quanto nos grupos. Veja:

os papéis;

as normas/regras informais;

a coesão do grupo;

e a perda no processo.

O primeiro é dividido entre os **papéis formais** e os **papéis informais** dentro de um grupo ou equipe. Esse conceito prediz que nem todas as funções ou propósitos dos integrantes do grupo são iguais. Para que haja divisão de encargos e responsabilidades são definidos cargos, e geralmente cada membro ocupa um papel específico (SPECTOR, 2006).

Os **papéis formais** são aqueles determinados pela organização; são parte da descrição formal do trabalho, e podemos usar como exemplo os cargos de gerente, secretária, supervisor, entre outros.

Os **papéis informais** são aqueles construídos pelo grupo de trabalho, não fazem parte da descrição formal, mas fazem parte do grupo. Podemos usar como exemplo uma secretária considerada pelo grupo como a que melhor organiza festas, ela é então “condecorada” com o papel informal de organizadora dos churrascos de finais de ano, e esse encargo não faz parte de suas obrigações formais como secretária na organização, embora o grupo tenha determinado que esse papel exista para ela. Portanto, ela se identifica com esse papel ou entra em conflito com o grupo.

Esses papéis, mesmo os formais, não são permanentes, eles podem mudar, pois alguém pode ser transferido ou promovido para um cargo de diferentes responsabilidades, e essa mudança exige também um processo adaptativo (SPECTOR, 2006).

O segundo conceito são as **normas** ou **regras informais** aceitas pelo grupo de trabalho – quando nos referimos a um grupo, também nos referimos a todos os seus integrantes.

Esse conceito pode ter grande influência no comportamento das pessoas pertencentes a um grupo, pois essas normas podem ser insistentemente reforçadas pelo grupo ou pela organização, e a violação dessas normas gera conflito e pressão sobre o infrator. Inclusive, caso as infrações continuem, o grupo pode exercer tipos de violência e segregação do infrator. Spector (2006) demonstra as providências comuns tomadas pelos grupos no esquema seguinte.

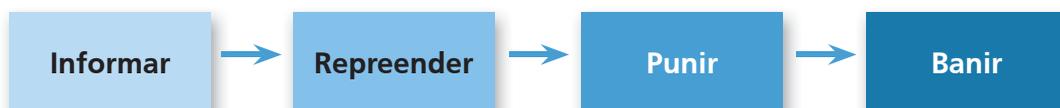


Figura 4 – Os infratores são informados, repreendidos, punidos e finalmente banidos do grupo  
Fonte: Moorhead; Ference; Neck (apud SPECTOR, 2006, p. 461).

Os passos de informar, repreender, punir e banir totalmente o infrator das regras tornam visível a influência das normas ou infração delas no funcionamento e comportamento dos componentes do grupo sobre esse.

Assim como as normas de comportamento, vestuário, vocabulário, existem as normas chamadas de motivadoras, que definem recompensas aos funcionários que alcancem um bom desempenho, ou para o grupo, caso tenha atingido a meta coletiva anual.

Esse sistema de incentivo nem sempre reflete uma melhora no desempenho coletivo ou individual, pois as normas do grupo de trabalho podem ser mais impactantes do que as ordens de supervisores ou práticas dentro da organização. Por exemplo, um funcionário pode ser designado a trabalhar em um dia de churrasco do grupo para receber um extra em seu salário ou um aumento.

A norma da prática coletiva que sugere que todos os funcionários do grupo de trabalho devem participar do churrasco pode ser um motivo desse funcionário sacrificar a vantagem financeira (SPECTOR, 2006).

Spector (2006, p. 462) cita Sundstrom, De Meuse e Futrell como autores que sugerem que “determinar objetivos é uma boa forma de fazer com que os grupos adotem normas consistentes com o funcionamento eficiente da organização”. Porém esse objetivo deve ser coletivo e não individual. Além disso, esse objetivo deve envolver os membros do grupo, mobilizar o comprometimento para com os objetivos da empresa ou organização. É importante destacar o que Fiorelli (2009) afirma sobre o grupo em conflito: se a competição e isolamento continuarem, a equipe não funcionará, mesmo que sejam formuladas metas muito bem definidas.

A **coesão do grupo**, terceiro conceito, concerne ao conjunto de forças que mantêm o grupo unido, que atrai os seus membros, considerando que, para que ela exista, todos os membros devem querer pertencer a esse grupo.

O nível de coesão de um grupo tem influência relevante no comportamento do mesmo, e as normas tendem a ser enfatizadas como se fossem um ponto de vínculo entre os membros. A violação de uma norma pode ser ameaçadora para a coesão e existência da equipe, pois é como se o vínculo fosse quebrado (SPECTOR, 2006).

A coesão também está relacionada à satisfação no trabalho. Grupos altamente coesos geralmente são formados por pessoas satisfeitas com o que fazem (SPECTOR, 2006).

O último conceito mencionado pelos autores como relevante na compreensão do funcionamento das equipes é a **perda no processo**, que implica todo o tempo de esforço não utilizado pelos membros, voltado à produção ou alcance do objetivo da organização.

Esse conceito pode ter influência na inoperância ou baixa produtividade do grupo de trabalho ou funcionários, porém, um determinado nível de perda no processo é necessário e pode resultar em melhor produtividade e desempenho no futuro para o grupo (SPECTOR, 2006).

### DESAFIO



Vamos fazer um exercício. Imagine que você é o diretor de uma grande empresa, e que no seu setor você é responsável pela produção de quinze funcionários que trabalham juntos há pelo menos dois anos. A produtividade do seu setor está abaixo de outros da empresa. Você precisa “inverter esse jogo”, mas a empresa não deixa você demitir nem contratar ninguém. De que formas você pode trabalhar para melhorar a produtividade de seu grupo de funcionários, utilizando as informações dispostas até agora?

### 3.2.2 Desempenho do grupo

Agora que entendemos como se caracteriza um grupo e uma equipe, pergunta-se: no que isso auxilia a administração de uma empresa ou no aumento de produtividade? Por que é importante compreender o papel do grupo de trabalho na empresa, mesmo se a sua produtividade está em nível alto ou satisfatório?

Há uma crença, apresentada por Spector (2006), que diz que o desempenho dos grupos é superior ao desempenho individual em diversas tarefas. A crença está baseada na premissa de que na interação das pessoas surge algo que afeta o seu desempenho, possibilitando que o grupo tenha um rendimento melhor do que todos os seus membros efetuando a mesma tarefa separadamente.

Em resumo, acredita-se que as pessoas inspiram umas nas outras serem melhores do que se estivessem sozinhas. Mas não é necessariamente em todas as tarefas que o individual produz menos que o grupo, até porque existem os grupos coesos e os não tão coesos, os grupos que passam por muita perda no processo e grupos com membros não comprometidos com seu papel e com as normas coletivas.

## REFLEXÃO



A seu ver, o que resulta em maior produtividade: o trabalho quando efetuado individualmente ou o trabalho em grupo? Ou você acha que nenhum desses fatores é determinante?

Deixando a crença de lado, voltemos a falar de dados científicos sobre a relação entre o desempenho do grupo e o desempenho individual. Um dos primeiros dados conhecidos na psicologia sobre o desempenho em grupo é o de que o indivíduo é afetado pela presença de outros.

Norman Triplett, no final do século XIX, realizou um estudo com ciclistas e encontrou um dado interessante: os ciclistas corriam mais rápido quando estavam competindo com outros atletas do que quando corriam sozinhos – embora esse resultado não tenha sido comprovado em pesquisas posteriores (SPECTOR, 2006, p. 467).

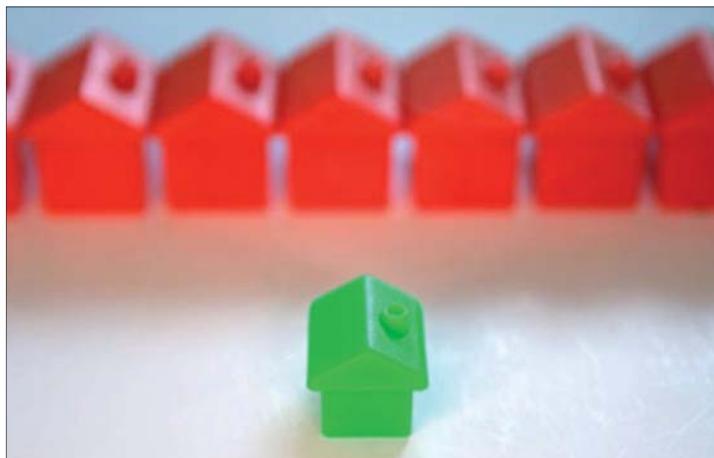


Figura 5 – Individual x grupo

Fonte: <[www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com)>.

Um pesquisador chamado Zajonc (SPECTOR, 2006, p. 467) realizou em 1965 um estudo que era compatível com o resultado da pesquisa de Triplett. Ele observou que o rendimento realmente pode ser afetado pela presença de outras pessoas, e apontou três possibilidades de efeitos, a saber:

efeito da facilitação social;

efeito da inibição social;

negligência social.

Antes de abordar os efeitos, é importante localizar dois conceitos. Um grupo cujos membros não interagem entre si recebe o nome de **grupo nominal**; já aquele em que a interação existe recebe o nome de **grupo interativo**.

Em alguns casos, o desempenho é melhorado quando a tarefa é simples e bem aprendida. Nessas condições, o efeito de outras pessoas é a **facilitação social**, ou seja, a produtividade das pessoas aumenta, ou é facilitada, pela presença de outra pessoa. Mas quando as pessoas são fatores produtores de distração na execução da atividade, o efeito é a **inibição social**, piorando o desempenho (SPECTOR, 2006).

Outro fator que pode resultar em uma diminuição do desempenho do papel individual dentro de um grupo é denominado por Spector (2006) como **negligência social**. Nesta, a produção individual diminui quanto maior for o grupo, pois quanto mais pessoas participando, menor o esforço aplicado para efetuar a atividade.

## DESAFIO



Você consegue explicar em suas palavras o que é facilitação social, inibição social e negligência social?

Uma técnica utilizada para melhora do desempenho de um grupo na geração de ideias é o *brainstorming*. O termo significa, na tradução para o português, “tempestade cerebral” ou “tempestade de ideias”. Essa técnica acontece da seguinte forma: o grupo recebe a instrução para gerar ideias sem emitir nenhum juízo e elas não precisam fazer sentido algum. As ideias apresentadas são analisadas em momento posterior e modificadas para que possam ser utilizadas como forma de intervenção em aspectos importantes na organização, como no planejamento, na resolução de problemas do grupo, entre outros (SPECTOR, 2006).



Figura 6 – *Brainstorming*

Fonte: <[www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com)>.

## PRATICANDO



Agora que aprendemos o que é *brainstorming*, vamos praticá-lo? Formule ideias em um papel, que não precisam fazer sentido nenhum, sobre como podemos resolver o seguinte problema: na sua empresa, além da falta de produtividade da equipe, muitos funcionários dizem estar insatisfeitos com suas funções dentro da empresa. Se você não fizer nada, eles pedirão demissão. São funcionários importantes para a empresa e você não pode abrir mão deles, nem deixar as suas funções desocupadas. O que você sugere fazer para reverter essa insatisfação e não perder essas pessoas?

Qualquer grupo ou equipe terá, em determinado momento, problemas a superar. Para que a resolução desses problemas não seja um motivo de conflito maior entre os membros, os gestores da organização podem utilizar técnicas que requerem a solução para determinada situação.

O que auxiliará nesse processo é que nem sempre há apenas uma resolução para o problema, e sim várias possibilidades de resolvê-lo. Assim, o grupo pode tentar encontrar uma resposta razoável no menor tempo possível, que será a forma de mensurar o desempenho do grupo na resolução de problemas. Geralmente o grupo tem um melhor desempenho nessa técnica do que seus melhores membros (SPECTOR, 2006).

Para que o grupo possa resolver um problema, é necessário desenvolver a capacidade de tomada de decisão. Os grupos dentro de organizações frequentemente tomam decisões. Essas decisões podem ser, na concepção de Spector (2006),

**de enfoque autocrático** – quando definidas por gerentes e/ou gestores em formato individual;

**de enfoque democrático** – quando definidas por grupos de trabalho de forma coletiva.

Mesmo nas decisões de enfoque autocrático, é possível que o gestor ou diretor da empresa consulte seu gabinete ou um comitê. Mas em geral sua decisão é mantida em caráter individual, pois o grupo de trabalho não é consultado ou considerado (SPECTOR, 2006).

A qualidade de uma decisão depende diretamente dos valores daqueles que a tomam e dos critérios considerados. Portanto, avaliar essa qualidade é um procedimento muito complexo (SPECTOR, 2006).

Além dos enfoques relativos à tomada de decisões em grupo, duas áreas das decisões grupais são fundamentais para discutirmos nesse momento. São elas:

**polarização do grupo** – uma decisão tomada em grupo, que ocupará o espaço de diversas possibilidades de escolha, envolverá um risco potencial, pois as escolhas grupais são frequentemente diferentes das escolhas dos membros dos grupos. A polarização do grupo acontece quando a maioria do grupo escolhe uma opção, e a minoria, apesar de discordar, acata totalmente a decisão do restante. Esse processo evidencia que a posição do grupo é mais extrema do que a média de seus membros;

**pensamento em grupo** – em qualquer grupo ou equipe pode ocorrer o pensamento em grupo. Trata-se de um fenômeno que acontece quando o grupo toma uma decisão, mas os indivíduos sabem que ela é ruim. Os fatores que podem influenciar a ocorrência do pensamento em grupo podem ser visualizados no esquema a seguir.

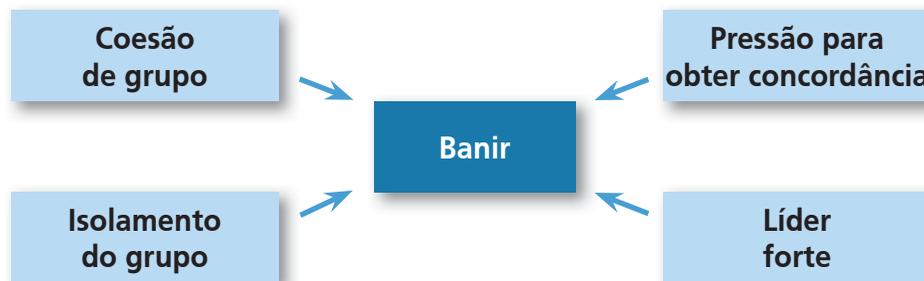


Figura 7 – Vários fatores podem levar ao pensamento em grupo  
 Fonte: Moorhead; Ference; Neck (*apud* SPECTOR, 2006, p. 461).

A coesão não é potencialmente influente na ocorrência do pensamento do grupo, e nesse processo, quanto mais pontos de vista forem considerados, maior qualidade deverá ter a decisão. Sendo assim, quanto mais experientes os membros do grupo, mais fácil será a tomada de decisão (ALDAG; FULLER, 1993).

Um grupo heterogêneo provavelmente terá perspectivas diferenciadas sobre um problema e sobre suas possíveis soluções (SPECTOR, 2006).

### 3.2.3 Diversidade grupal

Os grupos nas organizações são formados por funcionários, gestores, diretores, inclusive por terceirizados em alguns casos. Essas pessoas estão inseridas em contextos sociais e têm histórias de vida anteriores ao ingresso delas na organização. Esses fatores (valores dos funcionários, questões culturais, ambiente da empresa, características demográficas, habilidades) tornam o local de trabalho um ambiente mais diversificado e ocupado por pessoas distintas (SPECTOR, 2006).

As diversidades ou diferenças entre as pessoas das organizações competem em dois segmentos, as diversidades **cognitivas** e as **demográficas**. A primeira concerne aos valores, habilidades e conhecimento das pessoas. A segunda consiste nas qualidades mais visíveis nas pessoas, como a idade, o sexo e a etnia.

Mas em que aspecto a diversidade grupal pode afetar o desempenho de uma equipe de trabalho? Spector (2006, p. 477) aponta estudos que sugerem que a diversidade pode exercer efeito negativo quando não há em um integrante o compromisso em permanecer na equipe, seja por objetivos divergentes ou por trabalhos independentes.

Porém, quando esse integrante tem necessidade e interesse de estar nessa equipe, esse efeito negativo é cancelado e pode ser substituído pelo desenvolvimento de vantagens significativas no desempenho e na satisfação desse membro do grupo.



Figura 8 – Diversidade

Fonte: <[www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com)>.

## REFLEXÃO



Se cada pessoa de uma organização tem uma forma de pensar, de se posicionar frente a um problema ou situação, ela tem a sua própria subjetividade. É importante que quando pensamos na formação de um grupo trabalho, essas características pessoais, que são divergentes em cada integrante do grupo, apareçam como ponto de vínculo, que não sejam escondidas, pois são elas que constituem o grupo.

### 3.2.4 Intervenções com grupos de trabalho nas organizações: grupo de trabalho autônomo, círculos de qualidade e criação de equipe

No cenário atual, a maioria das organizações é formada por uma rede de grupos de trabalho inter-relacionados. Esses grupos devem coordenar seus esforços entre si, e para serem eficientes, seus membros devem também coordenar seus próprios esforços individuais.

Apresentaremos três técnicas fundamentais estipuladas por Spector (2006) para a melhora no funcionamento dos grupos e equipes. São elas:

**grupos de trabalho autônomos** – uma alternativa para a organização do trabalho em contextos industriais;

**círculos de qualidade** – grupos de funcionários com a responsabilidade de fornecer sugestões para os gestores e gerência;

**criação de equipes** – consiste em uma série de procedimentos utilizados para melhorar o funcionamento das equipes.

#### **Grupo de trabalho autônomo**

Nas indústrias, cada funcionário, de maneira geral, exerce uma função específica e, geralmente, pontual. A produção e geração do produto são feitas por determinada quantidade de operações, portanto, a fabricação de um produto depende do esforço de um grande grupo de pessoas que executará as operações pontuais a que são encarregados. Porém, o funcionário que ocupa uma dessas operações pode não ter contato com o produto final de seus esforços, deixando o trabalho sem tanto sentido para esse membro do grupo (SPECTOR, 2006).

Nesse viés, o grupo de trabalho autônomo aparece como um sistema alternativo, em que um pequeno grupo de funcionários realizará a fabricação do produto inteiro. A fábrica, nessa premissa, será formada por diversos grupos de trabalho, e cada grupo fabricará um produto.

Essa divisão em grupo tornará mais fácil o trabalho de supervisão, já que a coordenação será realizada por poucos membros, pois os grupos serão responsáveis pelo próprio gerenciamento, exigindo pouco dos supervisores (SPECTOR, 2006).

Hackman e Oldham (1980) apontam características próprias dos grupos de trabalho autônomos dentro de uma empresa. Os autores listaram estas como as principais:

os funcionários frequentemente se alternam nos trabalhos;

após aproximadamente 18 meses, a maioria dos funcionários conhece o processo de produção completo;

os grupos projetam e compram suas próprias ferramentas;

os membros do grupo atendem a chamados para fazer reparos dentro do prazo de garantia;

a inspeção de controle de qualidade é feita pelos membros do grupo.

há poucos supervisores;

os membros do grupo participam da contratação e da demissão;

os supervisores servem como treinadores, oferecendo aconselhamento e treinamento;

há reuniões semanais dos grupos e mensais do pessoal da fábrica;

há grupos de aconselhamento de funcionários na administração.

Os autores constataram que essa técnica beneficia os funcionários e a organização. Resulta na melhora da satisfação no trabalho e no desempenho, que é mantido ou melhora. A diminuição da necessidade de supervisão promovida por essa técnica pode resultar em uma maior eficiência global do trabalho, mesmo quando a produtividade é a mesma.

Portanto, as organizações que utilizam a técnica de grupos de trabalho autônomos, de maneira geral, têm desempenho melhor do que as tradicionais organizações não manufaturadas.

## Círculos de qualidade



Figura 9 – Círculos de qualidade  
Fonte: <www.freedigitalphotos.net>.

### CONCEITO



“Um **círculo de qualidade** é uma intervenção em grupo que dá aos funcionários a oportunidade de ter maior participação em questões do trabalho.” (SPECTOR, 2006, p. 481).

Os círculos são grupos de pessoas que se reúnem em periodicidade formal, com a finalidade de refletir, discutir e propor soluções ou ideias relevantes ao trabalho da equipe. Normalmente, esses círculos são formados por pessoas que ocupam cargos semelhantes na equipe e as discussões são acerca da qualidade do produto e eficiência na produção (SPECTOR, 2006).

Essa técnica de melhora no funcionamento do grupo permite aos indivíduos uma maior participação no planejamento do trabalho, que muitos podem considerar algo estimulante e agradável, podendo gerar mudanças importantes na rotina de trabalho de acordo com as necessidades dos membros do grupo (SPECTOR, 2006).

Poucos estudos foram feitos para comprovar a eficiência dessa técnica, mas alguns estudos apontados por Spector (2006) apontam que os dados sobre essa técnica são promissores, concluindo que há uma melhora na produtividade e até uma diminuição do absenteísmo (ausências, ou faltas, nos postos de trabalho).

Outro aspecto positivo dessa técnica é a sua facilidade de implementação e pouca necessidade de investimentos e recursos para sua utilização (SPECTOR, 2006).

### **Criação de equipe**

A terceira e última técnica de intervenção para um melhor funcionamento do grupo é a criação de equipe.



Figura 10 – Criação de equipe  
Fonte: <www.gettyimages.com>.

As atividades podem ser criadas para suprir qualquer necessidade do grupo de trabalho, porém as mais comuns estão relacionadas àquelas compartilhadas pelo grupo, ou seja, as atividades são formuladas para melhorar a forma com que os membros da equipe lidam com uma tarefa.

Outro tema é a interação pessoal, pois a qualidade da comunicação e interação é fundamental em um processo grupal de trabalho. Essa técnica é sustentada na premissa de que quanto melhor os membros de uma equipe se comunicam e interagem, melhor é o desempenho no ambiente de trabalho.

Apesar de não haver um formato fixo para a formulação das atividades, Buller (1986) define três características. São elas:

a criação de equipe é uma atividade planejada, portanto deve ter um objetivo que a norteie;

ela é normalmente conduzida ou facilitada por um consultor ou orientador;

os indivíduos envolvidos pela técnica normalmente já trabalham juntos previamente e são treinados para essa configuração de técnica.

### 3.2.5 Envolvimento de equipe

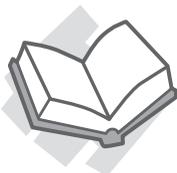
O comprometimento dentro das organizações tem se estendido a uma série de entidades diferentes, dentre elas as equipes de trabalho. Um dos aspectos visíveis do processo de comprometimento do grupo é o envolvimento dos membros que o compõem.



Figura 11 – Envolvimento de equipe

Fonte: <[www.campal.com.br](http://www.campal.com.br)>.

#### CONCEITO



Envolvimento de equipe abrange a aceitação de metas e objetivos compartilhados. Este conceito está presente no grupo como uma força que envolve o indivíduo em uma equipe, e define a disposição desse indivíduo em trabalhar com essa equipe e nela permanecer (BISHOP; SCOTT, 2000).

Por que é importante abordar o conceito de envolvimento de equipe?

Estima-se que um alto envolvimento da equipe está intimamente relacionado ao alto desempenho da mesma, ao aumento da satisfação dos membros e à baixa rotatividade na organização (*turnover*) (SPECTOR, 2006).

O envolvimento e coesão de equipe são conceitos muito parecidos, porém o envolvimento é mais amplo, pois a coesão é a atração das pessoas para o grupo. O envolvimento, além da atração, implica na aceitação de cada indivíduo pelas metas do grupo, e influencia na disposição desse indivíduo em se empenhar para o crescimento da equipe. Assim, grupos mais coesos, na prática, possivelmente terão um grande envolvimento (SPECTOR, 2006).

### 3.2.6 Modelo mental de equipe

Para que as pessoas possam trabalhar em equipe, considerando suas diversidades, seus envolvimento grupais (ou a falta) e suas características pessoais, elas precisam ter alguma noção do que devem fazer juntas, de onde devem chegar, e como fazer. O entendimento em comum entre os membros da equipe quanto aos grupos, suas tarefas, como desenvolver caracteriza o **modelo mental de equipe**. O modelo não precisa ser idêntico para todos os membros da equipe, apenas precisa ser coerente e fazer sentido para todos (SPECTOR, 2006).

Para exemplificar o conceito na prática, pense numa equipe de futebol: os jogadores dessa equipe têm como modelo mental alcançar a vitória, um desses jogadores pode almejar uma vitória simples, pois, para ele, aquele é um jogo difícil. Ao mesmo tempo, na mesma equipe, outro jogador almeja uma vitória fácil, pois ele acredita que sua equipe já venceu adversários mais difíceis. Em resumo, os dois atletas são coerentes em almejar a vitória como os outros jogadores da equipe, mas suas expectativas pessoais e seus valores estarão presentes em suas metas individuais, tornando-as levemente divergentes (SPECTOR, 2006).

Para que o modelo mental de equipe facilite o desempenho da mesma e que o seu trabalho possa ser efetuado com eficácia, ele deve ser compartilhado suficientemente por todos os membros. Se for insuficiente ou inadequado, a equipe não conseguirá coordenar e isso pode gerar conflitos no grupo ou erros individuais e coletivos.

Conflitos podem gerar mal-entendidos e frustração entre os membros, assim como a insatisfação dentro da equipe de trabalho. Estudos apontam que a qualidade do modelo mental da equipe resulta na melhor qualidade do desempenho (SPECTOR, 2006).

### As equipes quanto a sua finalidade

A finalidade da tarefa de uma equipe influencia significativamente no funcionamento da mesma e, portanto, no comportamento de seus integrantes. Aqui discutiremos quatro tipos, a saber:

**de produção** – cada indivíduo participa na execução ou responde por uma parcela do produto ou serviço oferecido aos clientes;

**de desenvolvimento de produtos e serviços** – cada profissional possui a chance de ser o único especialista em sua atividade ou área de conhecimento. Assim, afetar a totalidade dos resultados;

**de aprendizagem** – o efetivo trabalho em equipe manifesta-se na preocupação dos próprios funcionários com o sucesso na qualificação de cada um dos colegas. Refere-se a integrações profissionais e treinamentos especializados;

**de gerentes** – compreende profissionais com autoridade sobre pessoas e patrimônio da organização, pois os gerentes comprometem diretamente a qualidade das decisões.

### EXPLORANDO



Sugiro aprofundar a leitura no tópico “As equipes quanto a sua finalidade” do livro de José Osmir Fiorelli, **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática** (2009). Confira!

### Vantagens do trabalho em equipe

As equipes podem ser vantajosas para as organizações em diversos aspectos, podendo também ser prejudiciais em outros. Neste e no próximo tópico desenvolveremos a percepção sobre alguns pontos principais a respeito do caráter do trabalho em equipe dentro das organizações.

Sobre os aspectos vantajosos de uma equipe coesa e funcional, segundo Fiorelli (2009), podemos destacar o seguinte:

**melhor tratamento das informações** – os integrantes de uma equipe geralmente comparam, com maior facilidade e transparência, suas percepções e pensamentos sobre determinado dado presente na organização; isso aumentará, provavelmente, o índice de interpretações pontuais e objetivas compartilhadas pelos membros da equipe, gerando menor número de equívocos no grupo e favorecendo a comunicação em reuniões, debates e discussões sobre pontos de vista, diferentes, semelhantes, complementares e opostos;

**redução de ansiedade nas situações de incerteza** – as equipes favorecem o apoio mútuo, contribuem para eliminar equívocos na comunicação e se constituem em um local onde novos comportamentos e transformações podem ser treinados com menor impacto;

**maior geração de ideias** – o respeito frente às opiniões divergentes propiciará um ambiente rico em criações coletivas e soluções melhores para determinadas situações enfrentadas pela equipe de trabalho;

**interpretação mais flexível dos fatos e situações** – as equipes se prendem a menos esquemas rígidos de trabalho, formalizações e pensamentos inflexíveis, porém quando a equipe desenvolve alguma dessas características, é muito mais difícil modificá-la;

**maior probabilidade de evitar erros de julgamento** – cada indivíduo utiliza uma forma de pensar, perceber e se localizar no mundo. Em conjunto, as pessoas multiplicam as possibilidades de pensar de forma mais dialética e essa diversidade em conjunto enriquece a capacidade de avaliação dos membros do grupo;

**simplificação da supervisão** – equipes coesas têm objetivos e metas bem definidos e, com isso, possuem maior eficácia em adquirir comportamentos adequados, como o comprometimento. Um grupo de pessoas comprometidas torna mais fácil e menos necessária a supervisão;

**simplificação das comunicações interpessoais** – equipes promovem em seus membros a necessidade de desenvolver relações interpessoais. Com o tempo essas relações se tornam mais informais e fáceis para os membros, o que facilita a recepção e envio de informações entre o grupo;

**fidelidade às decisões tomadas** – os integrantes de uma equipe costumam ser mais fiéis a decisões coletivas do que a decisões individuais;

**maior aceitação das diferenças individuais** – o sentimento de identidade entre os membros de uma equipe facilita a aceitação das diferenças presentes nas relações quando o sentimento que prevalece é o de cooperação. Mas caso se instaure dentro da equipe um sentimento de competição, as diferenças não serão aceitas e serão usadas como forma de atingir o individual do outro, no caso de uma disputa por cargo de chefia, por exemplo;

**maior aproveitamento das potencialidades individuais** – a integração entre os membros de uma equipe coesa aumenta a produtividade e dá maior oportunidade para o aparecimento de produções e destaques não só coletivos, como individuais;

**maior chance de sucesso para ações complexas** – o funcionamento organizacional, quando conduzido por equipes, possui maior chance de sucesso do que se conduzido por indivíduos isolados. Isso se deve a vários fatores, e um deles é que as decisões tomadas em grupo são mais consideradas do que as tomadas individualmente. Um grupo de pessoas tem maior capacidade em influenciar pessoas do que indivíduos isolados.

### **Possíveis aspectos negativos do trabalho em equipe**

Uma equipe mal conduzida, ou muito inflexível, ou ainda pouco coesa pode exercer influências negativas na produção do trabalho ou no funcionamento das organizações. Além disso, o sentimento de equipe desenvolve em algumas situações mecanismos de defesa no grupo quando os membros sentem qualquer ameaça. Nesse tópico destacaremos alguns pontos, de acordo com Fiorelli (2009). São eles:

**inibição do exercício da perícia** – o excesso de coesão no grupo pode inibir a manifestação de pessoas cujo conhecimento vai além do mero consensual. O perito atua com mais rapidez e eficácia do que um grupo de leigos, mesmo que coesos;

**criação da cultura de “consenso obrigatório”** – os mecanismos de defesa do tipo racionalização (todos sabem que o grupo pensa melhor) e

negação da realidade (não existe nenhuma possibilidade que não esta) criam um esquema rígido de crenças complexas e às vezes irracionais, pois de tão inflexíveis podem se tornar sem nexos ou razão.

**redução excessiva da supervisão** – o grupo, por ser tão coeso e emitir muita confiança à gerência, acaba não tendo de ser tão supervisionado. Isso compromete as percepções do grupo e os conhecimentos do cotidiano organizacional, já que não contam com nenhuma visão de fora, só a dos membros;

**radicalização em torno de decisões tomadas** – a adesão à decisão tomada em equipe pode ser tão forte que, mesmo que haja inadequação, será difícil revertê-la;

**sentimento de identidade excessivo** – um forte sentimento de identidade pode dificultar novas incorporações de ideias e tendências, comprometendo o desenvolvimento da equipe pela criação de esquemas rígidos de pensamento;

**comprometimento do profissionalismo** – o envolvimento emocional excessivo com a equipe provoca falência da visão de cliente e gera objetivos fora de sintonia com os da organização;

**redução na ousadia em tomadas de decisão** – as decisões da equipe giram em torno sempre na mesma perspectiva do grupo. Portanto, a criatividade e ousadia nas decisões ficam comprometidas.

Agora que você já sabe ao que deve estar atento no momento em que fizer parte de uma equipe, sugiro que ensaie uma resposta ao estudo de caso proposto a seguir.

### 3.3 Aplicando a teoria na prática

Imagine que você é contratado para desenvolver o espírito de equipe de um grupo de funcionários de uma multinacional. A ideia é auxiliar os diretores e gerentes a desenvolver maior coesão grupal entre seus supervisores e colaboradores, o que no passado já foi motivo de problemas e conflitos no setor. Como você desenvolveria esse programa?

E aí, alguma ideia?

Uma forma para desenvolver este tipo de programa pode ser baseando-se no modelo Carron & Col (1993 *apud* WEINBERG; GOULD, 2001, p. 205) que consiste num modelo de desenvolvimento de equipe para orientar técnicos, professores e instrutores, que foi implementado com sucesso no contexto esportivo.

Esse modelo de quatro estágios emprega o psicólogo esportivo (ou no caso de empresa um psicólogo organizacional ou um consultor organizacional) nos três primeiros estágios, em seminários, e então técnicos, professores e instrutores aplicam as estratégias do seminário aos membros de seu grupo no quarto estágio:

**estágio introdutório** – apresenta-se uma breve visão geral dos benefícios da coesão do grupo, enfatizando a relação entre coesão e adesão ao trabalho, além de percepções de coesão e dinâmicas aumentadas;

**estágio conceitual** – apresenta-se um modelo conceitual com coesão de grupo, sendo o rendimento ou o produto de condições em três categorias: o ambiente do grupo, a estrutura do grupo e os processos do grupo. É de suma importância que fatores específicos dentro de cada categoria possam deferir uma situação para a outra, pois a importância do processo grupal é diferente de um grupo para o outro. Por exemplo, a aceitação e clareza dos papéis a serem desempenhados são fatores importantes em esportes coletivos (em equipes de trabalho) enquanto não são importantes para um grupo de exercícios (grupo de funcionários desempenhando um papel social dentro da empresa);

**estágio prático** – os líderes tentam gerar o máximo de estratégias específicas em uma sessão de debate interativo (*brainstorming*), as quais serão usadas no desenvolvimento de equipe em seus grupos;

**estágio de intervenção** – as estratégias específicas de desenvolvimento de equipe são apresentadas pelos líderes à sua respectiva equipe. É bom que assistentes treinados monitorem as sessões de desenvolvimento da equipe semanalmente para assegurarem-se de que as estratégias estejam sendo aplicadas.

## 3.4 Para saber mais

Sugiro algumas leituras para que você saiba mais sobre o tema estudado no capítulo 3.



### Site: WebGestão

URL: <[www.webgestao.jimdo.com](http://www.webgestao.jimdo.com)>

Os artigos do site complementam o seu estudo na área de comportamento organizacional, com artigos sobre grupos e equipes de trabalho.



### Site: Centro de Desenvolvimento Profissional e Tecnológico

URL: <http://www.cedet.com.br/>

O site contém várias informações a respeito das estruturas das organizações. Vale a pena acessar.

## 3.5 Relembrando

O capítulo 3 apresentou a você:

as diferenças entre **grupos** e **equipes** de trabalho, suas vantagens e desvantagens no funcionamento das organizações;

que um grupo de trabalho é a união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados;

que uma equipe de trabalho é um tipo de grupo de trabalho, mas com três propriedades específicas: 1) as ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas; 2) cada membro deve ter um papel específico determinado, e 3) deve haver tarefas com o mesmo objetivo;

que há diversos tipos de grupos e equipes nas organizações, cada um deles influenciando no funcionamento do trabalho e da organização;

que há vantagens em adotar métodos para o funcionamento da equipe, assim como desvantagens.

## 3.6 Testando os seus conhecimentos

1) Coloque V (verdadeiro) e F (falso), e justifique as afirmações falsas.

- ( ) O comprometimento dentro das organizações tem se estendido a uma série de entidades diferentes, entre elas as equipes de trabalho.
- ( ) Todo grupo é uma equipe.
- ( ) Toda equipe é um grupo.
- ( ) Determinar objetivos é uma boa forma de fazer com que os grupos adotem normas consistentes com o funcionamento eficiente da organização
- ( ) Uma técnica usada para a melhora do desempenho de um grupo na geração de ideias é o *mindstorming*.

2) Sobre as vantagens e desvantagens de uma equipe de trabalho, é incorreto afirmar que:

- a) O sentimento de identidade entre os membros de uma equipe facilita a aceitação das diferenças presentes nas relações quando o sentimento que prevalece é o da cooperação.
- b) Os mecanismos de defesa do tipo racionalização (todos sabem que o grupo pensa melhor) e negação da realidade (não existe nenhuma possibilidade além desta) criam um esquema rígido e crenças complexas e até irracionais, pois de tão inflexíveis podem se tornar sem nexos ou razão.
- c) O envolvimento emocional excessivo com a equipe provoca falência da visão de cliente e gera objetivos fora de sintonia com os da organização.
- d) O respeito frente às opiniões divergentes não propiciará um ambiente rico em criações coletivas, pois na equipe prevalecem os sentimentos individuais em todos os sentidos.

3) Explique com suas palavras o que é o *brainstorming* e cite quais suas vantagens na produção de um grupo de trabalho.

## Onde encontrar

ALDAG, R. J.; FULLER, S. R. Beyond fiasco: a reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. **Psychological Bulletin**, n. 113, 1993, p. 533-52. Disponível em: <[www.liquidbriefing.com](http://www.liquidbriefing.com)>. Acesso em: 22 nov. 2010.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BISHOP, J. W.; SCOTT, K. D. An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. **Journal of Applied Psychology**, n. 85, 2000, p. 439-50. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

BULLER, E. E. The team building-task performance relation: some conceptual and methodological refinements. **Group and Organization Studies**, n. 11, p. 147-168, 1986. Disponível em: <<http://gom.sagepub.com>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Work redesign**. Reading: Addison-Wesley, 1980.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

---

---

---

---

---

---

---

---

# CAPÍTULO 4

## VALORES, ATITUDES, PERSONALIDADE

### 4.1 Contextualizando

Dentre os componentes mais complexos do ambiente de trabalho estão as pessoas. Personalidades diferentes, gostos, preferências e atitudes opostas umas das outras.

Dentro das teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, a satisfação do trabalho, segundo Spector (2006), é uma variável central, assim como a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente.

Essa variável, por sua vez, figura como um agente dos principais feitos das organizações e de seus funcionários, do desempenho do trabalho à saúde e longevidade (SPECTOR, 2006).

Existem outras variáveis que refletem as atitudes que as pessoas têm no trabalho, uma delas é o comprometimento, diretamente relacionado à agregação na organização.

E não podemos esquecer de um aspecto decisivo na vida dos seres humanos, e que interfere diretamente em sua estabilidade, que é o caso das emoções, negativas ou positivas.

Espera-se que, ao fim deste capítulo, você instrumentalize mecanismos e noções para entender a importância da satisfação no trabalho, e entenda de que modo ela está atrelada ao comportamento organizacional.

## 4.2 Conhecendo a teoria

O estudo do comportamento humano dentro das organizações possui dois focos: um considera as pessoas em circunstâncias de trabalho; o outro oferece importantes informações sobre aqueles que estão fora desse contexto, tais como clientes, consumidores e fornecedores (BERGAMINI, 2010).

O campo do comportamento humano nas ciências psicológicas é visto na atualidade de maneira bastante clara, principalmente em se tratando da personalidade das pessoas.

Os psicólogos geralmente veem a personalidade como um padrão único e duradouro de pensamentos, sentimentos e ações que caracterizam uma pessoa. O estudo da personalidade, por sua vez, tem como ponto central a compreensão das origens ou causas das semelhanças e diferenças entre as pessoas quanto aos seus padrões de conhecimento, emoção e comportamento (BERNSTIN, 2000, p. 483 *apud* BERGAMINI, 2010, p. 44).

Para que possamos obter uma compreensão geral da personalidade das pessoas, é necessário entendê-las, compreendê-las e conhecê-las, suas experiências, gostos e preferências durante seu processo de desenvolvimento. Dessa forma, podemos verificar como é vasto o campo do comportamento humano.

### 4.2.1 Satisfação no trabalho

A satisfação diz respeito à atitude que expressa como a pessoa está se sentindo no trabalho, ou seja, o quanto a pessoa gosta e tem prazer com seu cargo e tarefas.

#### CONCEITO



A **satisfação no trabalho** é um fenômeno vastamente estudado, no qual esse interesse provém da influência que essa variável pode desempenhar sobre o trabalhador, comprometendo sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações (SPECTOR, 2006).



Figura 1 – Representação da satisfação no ambiente de trabalho. Um está apenas satisfeito e o outro está mais que “só satisfeito”, está feliz.

Fonte: <[www.ecantoluminoso.blogspot.com](http://www.ecantoluminoso.blogspot.com)>.

Os estudos sistematizados sobre satisfação no trabalho iniciaram-se na década de 30 e, desde então, têm despertado o interesse de profissionais da área da saúde e de pesquisadores.

Nos estudos do tema em questão, existem dois enfoques primordiais: 1) **enfoque global**, que implica um sentimento único e geral em relação ao trabalho, e 2) **enfoque das facetas**, que abrange diferentes aspectos do trabalho, tais como recompensas (salários), oportunidades de promoção e benefícios; pessoas relacionadas a ele (supervisão e companheiros de trabalho) e condições de trabalho (natureza do trabalho, comunicação e segurança).

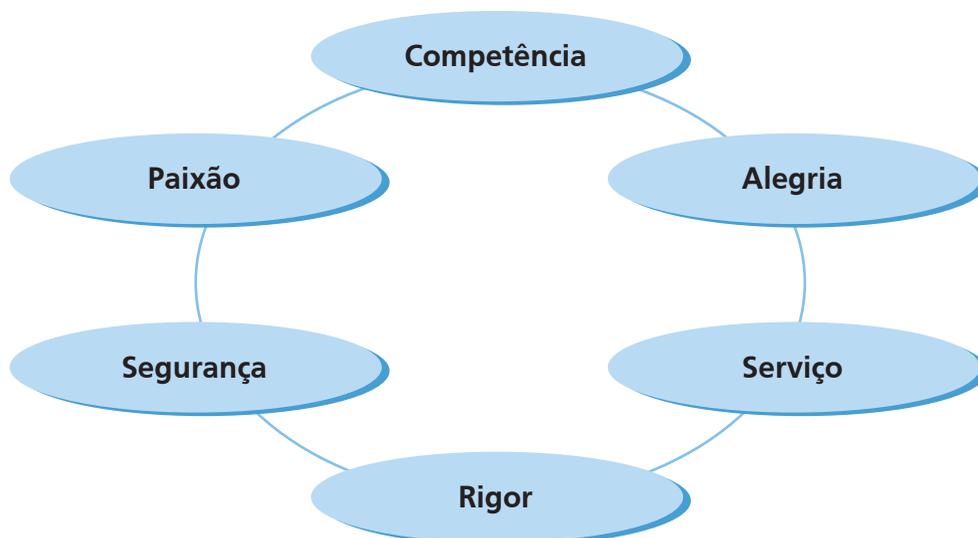


Figura 2 – Algumas das características imprescindíveis às pessoas dentro de uma organização

Fonte: adaptado de <[www.colegiosaogoncalo.pi.pt](http://www.colegiosaogoncalo.pi.pt)>.

Em 1984, Hofstede (*apud* SPECTOR, 2006) avaliou, em quarenta países, alguns valores importantes no local de trabalho, diretamente relacionados à satisfação. Os valores culturais são:

- **individualismo** – o quanto um pessoa se concentra em seus próprios interesses e necessidades;
- **coletivismo** – a preocupação é com as demais pessoas;
- **masculinidade** – medida que as organizações dão atenção na realização e no desempenho do trabalho em oposição à saúde e bem-estar dos funcionários;
- **distanciamento do poder** – tolerância de poder e status que as pessoas possuem em relação aos níveis da organização;
- **prevenção quanto a incertezas** – o nível de conforto em situações imprevisíveis. São orientados por regras os países que apresentaram nível mais elevado nesta dimensão (SPECTOR, 2006).

#### SAIBA QUE



Dentro da psicologia organizacional, uma das principais funções do profissional da área é avaliar a satisfação dos funcionários no trabalho, pois dessa maneira as organizações podem armar estratégias para melhorar a relação entre os colaboradores.

Segundo Spector (2006), pesquisadores da área de psicologia organizacional procuram estudar cada vez mais as causas e consequências da satisfação no trabalho. A avaliação de satisfação no trabalho é realizada com perguntas em torno de como a pessoa se sente em seu ambiente de trabalho. Esse tipo de avaliação é feito por meio de questionários, escalas, inventários e/ou entrevistas. É importante ressaltar que a entrevista é um meio fundamental para tal avaliação. Pode-se, também, em alguns casos, solicitar a avaliação, ou melhor, a opinião de um supervisor ou outra pessoa, para que, dessa forma, se possa mensurar a satisfação, como

mostram as pesquisas realizadas por Spector, Dwyer e Jex (1988 *apud* SPECTOR, 2006) e Glick, Jenkins e Gupta (1986 *apud* SPECTOR, 2006). A escala validada, mais utilizada e considerada indicador geral de satisfação no trabalho, mensura cinco facetas, sendo: **trabalho, supervisão, salário, colegas de trabalho e oportunidades de promoção** (SPECTOR, 2006).

É importante ressaltar que um dos desenvolvedores da escala não a recomenda mais em função de considerar apenas as cinco facetas. Segundo Spector (2006, p. 327), “foram feitas críticas no sentido de que alguns itens em particular podem não se aplicar a todos os grupos de funcionários, mas essa crítica provavelmente se aplica a todas as escalas de satisfação no trabalho”.



Figura 3 – Quanto maior a satisfação no trabalho, maior sua segurança para as devidas tomadas de decisão.

Fonte: <[www.orangespp.com.br](http://www.orangespp.com.br)>.

A pesquisa sobre satisfação no trabalho de Carvalho, Fernandes, Oliveira e Zamberlan (2006) partiu de uma indexação bibliográfica de caráter exploratório em livros e artigos científicos que tinham menção ao tema, e cujo objetivo central era verificar até que ponto a satisfação no trabalho é influenciada pelo líder direto. Posteriormente, foi aplicado um formulário a respeito de satisfação no trabalho em uma população de servidores da Secretaria das Finanças na Prefeitura Municipal de Santa Maria.

O protocolo constava de nove questões sobre satisfação no trabalho em relação ao seu líder direto. Cada item continha ao seu lado um lugar onde assinalar a resposta de acordo com seu conceito, no qual o número 1 representava **discordo totalmente** e o número 6 **concordo totalmente**; os números de 2 a 5 armazenam os níveis graduais de aceitação entre eles.

Note o seguinte: a pesquisa teve como resultado quanto à satisfação no trabalho em relação ao seu líder direto:

- 68,41% afirmam que “Meu líder busca resolver conflitos entre funcionários”;
- 78,94% relataram “Tenho um ótimo relacionamento com meu líder direto”;
- 73,68% afirmaram “Minha satisfação no trabalho é estimulada pelo meu líder”;
- 65,78% “Meu líder me apoia em relação a problemas pessoais”;
- 68,42% afirmaram que “Meu líder direto busca com a organização melhorias para minhas condições de trabalho”;
- 68,41% colocam que “O material necessário para desenvolvimento de minhas tarefas é providenciado com agilidade pelo meu líder”;
- 73,68% afirmam que “Meu líder direto mostra-se interessado pelo desenvolvimento do meu trabalho”;
- 68,42% relatam que “Meu líder direto sempre encoraja meu aperfeiçoamento profissional”; e, por fim,
- 57,89% colocaram que “Meu líder direto estimula as promoções no setor”.

Os autores concluíram que, de acordo com as pesquisas realizadas em diversas referências bibliográficas, verificou-se que existem diversos fatores que influenciam para a satisfação no trabalho. Dentre eles, faz-se necessário destacarmos o desempenho do líder dentro das organizações, que é essencial para ampliar a satisfação no local de trabalho. O líder que pensa somente em lucros financeiros acaba esquecendo e deixando de lado a motivação para com os funcionários, tornando-os insatisfeitos. Já o líder que desenvolve estratégias para que seus funcionários estejam motivados, a organização terá retorno financeiro e também seus colaboradores satisfeitos com o trabalho, que é primordial para um bom funcionamento da empresa (CARVALHO *et al.*, 2006).

A grande maioria dos pesquisados concordam que a satisfação no trabalho é instigada pelo líder. Existe a consideração que o tratamento e o relacionamento com respectivas chefias constituem-se numa fonte de contentamento. Por fim, conclui-se que o papel do líder é primordial para a satisfação no trabalho (CARVALHO *et al.*, 2006).

### Antecedentes da satisfação no trabalho

O fato de a pessoa gostar ou não de seu trabalho tem sido um quesito muito considerado em pesquisas que englobam perspectivas como personalidade e interação pessoas/trabalho.

Diversas pesquisas (SPECTOR, 2006) relatam que o fato de as pessoas gostarem ou não de seus trabalhos varia muito, mesmo em se tratando de pessoas com o mesmo tipo de emprego e condições de trabalho. O que se pode, de fato, afirmar é que a satisfação é fruto do equilíbrio entre indivíduo e trabalho, sob três perspectivas: **ambiente, personalidade e interação**. Baseando-se nessas dimensões, verificam-se dois tipos de antecedentes:

- **ambientais** – característica do trabalho; variáveis do papel (ambiguidade do papel e conflito de papel); conflito família/trabalho;
- **pessoais** – personalidade; afetividade negativa; *locus* de controle; gênero; idade; diferenças culturais e étnicas.

Além da satisfação no trabalho, há outra variável a ser levada em consideração, pois também lida com reflexões de como as pessoas se sentem. Essa variável diz respeito ao comprometimento organizacional, atitude que está relacionada aos sentimentos de agregação que as pessoas têm com suas funções (SPECTOR, 2006).

A respeito do fenômeno satisfação no trabalho, gostaria de comentar com você um artigo que relata o caso de uma empresa madeireira e que teve por objetivo geral verificar os antecedentes do mesmo. O método concentrou-se em uma pesquisa de tipo conclusiva, caracterizada como quantitativa, e para isso foram entrevistados 182 funcionários de uma grande empresa madeireira do oeste de Santa Catarina. Os resultados obtidos, posteriormente à análise de regressão, identificaram que clima

organizacional, benefícios sociais e remuneração para o trabalho foram as variáveis que obtiveram uma relação positiva e significativa (VIEIRA; APPIO; SLONGO, 2007).

#### 4.2.2 Comprometimento organizacional

Diferentemente da satisfação no trabalho, a variável comprometimento organizacional possui diversos conceitos que se desviam aparentemente de sua definição, mas que não deixam de ter relação com o indivíduo e a organização. Segundo Spector (2006), a compreensão mais utilizada é a proposta por Mowday, Steers e Porter (1979). Consideram os autores que essa variável possui três elementos imprescindíveis, que são:

- a aceitação dos objetivos organizacionais;
- a disposição para trabalhar com afinco pela organização;
- o desejo de permanecer na organização.



Figura 4 – Comprometimento organizacional

Fonte: <[www.marketingblog.com.br](http://www.marketingblog.com.br)>.

Meyer, Allen e Smith (1993 *apud* SPECTOR, 2006) desenvolveram outros três elementos para a variável comprometimento organizacional, os quais são: afetivo, contínuo e normativo. Vejamos.

**Comprometimento afetivo** acontece quando o funcionário almeja continuar na organização devido a ligações emocionais.

**Comprometimento contínuo** ocorre quando a pessoa necessita continuar na organização porque carece dos benefícios e do salário ou não consegue encontrar outra oportunidade de emprego.

Por fim, o **comprometimento normativo** faz parte dos valores e das crenças do funcionário, pois ele acredita que deve esse comprometimento para a organização.

O esquema a seguir, elaborado por Mowday, Steers e Porter (1979), procura mostrar a influência de cada um desses tipos de comprometimento. Spector (2006, p. 350) ressalta que os fatores envolvidos são distintos em cada um dos componentes. O comprometimento afetivo surge

das condições de trabalho e das expectativas atingidas; [...] o comprometimento contínuo resulta dos benefícios obtidos pelo trabalho para a organização e a falta de alternativa de trabalho disponível; [...] já o comprometimento normativo vem dos valores pessoais do funcionário e das obrigações que a pessoa julga ter para com seu empregador [...] (SPECTOR, 2006, p. 350).

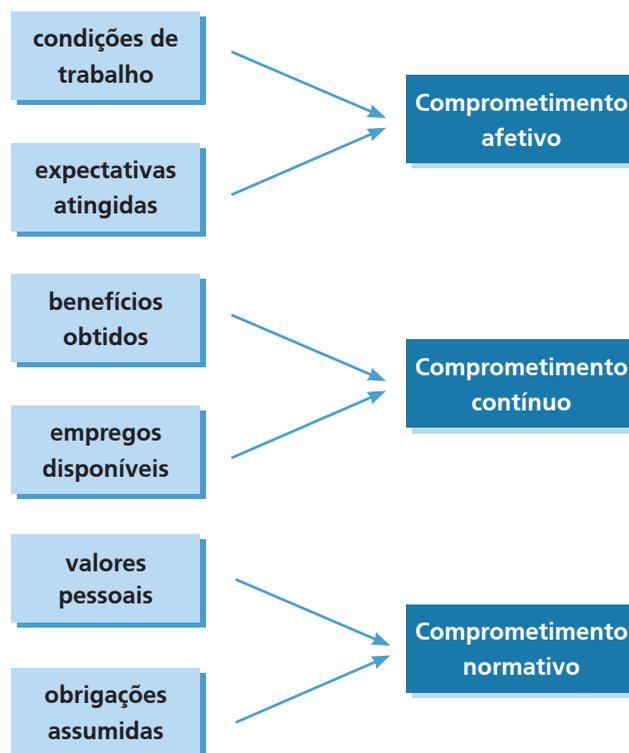


Figura 5 - Quatro itens do questionário de comprometimento organizacional  
Fonte: Mowday, Steers e Porter (1979 *apud* SPECTOR, 2006).

A dimensão comprometimento organizacional é mensurada por meio de escalas de autorrelato para avaliar a satisfação no trabalho. O comprometimento organizacional pode ser relacionado a outras variáveis, como a rotatividade (por estar relacionado às pessoas e trabalho); imagem organizacional; internalização dos valores; desejo de continuar membro (por expressar desejo de continuar na organização). Como se pode perceber, cada uma dessas variáveis está ligada a cada um dos três elementos da concepção atual de comprometimento organizacional.

Os estudos que atingem o construto comprometimento organizacional apresentam como indicador importante a excessiva fragmentação e pulverização de medidas, tornando-se fundamental a necessidade de se analisar em termos conceituais os perímetros do próprio conceito de comprometimento, diferenciando-o de outros construtos usados na pesquisa organizacional (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Outro estudo que merece ser comentado é o de Demos (2003), que apresentou uma pesquisa bibliográfica sobre comprometimento no trabalho com o objetivo de analisar os estudos empíricos produzidos em nível nacional, e também internacional. A pesquisa bibliográfica compreendeu os anos de 1996 a 2001, e as publicações pesquisadas estavam inseridas nas áreas de psicologia organizacional. Como resultados encontrados, a autora aponta o grande crescimento de pesquisas sobre o fenômeno, principalmente que integram as diversas bases e focos do construto.

### 4.2.3 Emoções no trabalho

Início este tópico com um questionamento: afinal, as emoções interferem no trabalho?

Emoções referem-se a um aspecto subjetivo da personalidade de cada indivíduo.

## CONCEITO



“As **emoções** caracterizam-se como uma função psíquica de difícil acesso, uma vez que não é possível estudá-la de maneira direta. [...] Não se pode conseguir que a pessoa experimente um tipo de estado emocional, como, por exemplo, alegria ou a tristeza, para se poder estudá-las” (BERGAMINI, 2010, p. 117).



Figura 6 – Emoções no trabalho

Os estudos sobre as emoções humanas foram, na Antiguidade, retirados das obras de arte que, de certa forma, são demonstrações emocionais de seus criadores.

Para Kaplan e Sadock (1993, p. 230), trata-se de “um complexo estado de sentimento, com componentes somáticos, psíquicos e comportamentais, relacionados ao afeto e ao humor”. Vale lembrar que afeto é uma experiência observável no comportamento humano apenas enquanto é subjetivo.

Diversos estudos, como os de Huffman, Vernoy e Vernoy (2003), apontam três aspectos básicos para o complexo estudo das emoções:

- **aspectos cognitivos** – pensamentos, crenças e expectativas dos indivíduos; será a combinação entre os três que causará a intensidade e o tipo de resposta emocional;
- **aspectos fisiológicos** – são as mudanças internas no organismo que são resultados das alterações emocionais;

- **aspectos comportamentais** – sinais externos das emoções experienciadas pelo indivíduo.

Thomas (1983) considera que as expressões da emoção podem distinguir três formas diferentes de sentimento de emoções:

- **forma de vivência emocional** – o indivíduo vivencia a alegria da vitória ou a decepção da derrota;
- **forma do comportamento emocional** – um exemplo nítido é no esporte de contato, quando o indivíduo comete uma agressão ao adversário ou abraça o companheiro por ter obtido êxito em uma jogada ou lance;
- **forma de transformação fisiológica no corpo** – o indivíduo “treme de medo” da dificuldade de avaliação ou das consequências do fracasso.

As emoções são avaliadas como responsáveis pelos sentimentos humanos, sendo um fator principal na composição do comportamento de cada indivíduo. Cratty (1984 *apud* BERGAMINI, 2010), em seus estudos sobre os atletas de alto rendimento, procurou avaliar a influência das tensões, especificamente no desempenho desses indivíduos. Considerou os seguintes fatores:

- **deve-se avaliar o estado de excitação emocional do indivíduo, juntamente com suas aptidões físicas, necessidades psicológicas** – uma breve relação entre as duas áreas de conhecimento da psicologia, esporte e trabalho. Nesse sentido, percebe-se uma ligação direta, pois ao mesmo tempo em que o atleta possui uma excitação emocional em suas competições, o colaborador/funcionário de uma organização pode vir a ter a excitação emocional durante um processo de mercado competitivo, seja este interno ou externo, isso em se tratando do nível de mercado corporativo que temos hoje no mundo, onde a equipe tem de bater metas organizacionais com frequência;
- **deve-se obter informações acerca da natureza objetiva da tensão** – saber exatamente que tipo de emoção está causando a tensão, desvendando o porquê e como essa tensão ocorre;
- **importante: a interpretação que o indivíduo dá sobre a tensão e seus sentimentos a respeito devem ser avaliados direta ou indiretamente** – até

porque a pessoa transfere em tensões no mesmo nível em que ela julga estar sendo atingida;

- **pode-se empregar diversas medidas fisiológicas para o cansaço** – as tensões emocionais podem iniciar-se por fatores psicológicos (o que é o mais comum ao se tratar de empresas) e fatores físicos; isso depende única exclusivamente da carga emocional e física de trabalho de cada indivíduo separadamente;
- **os requisitos para o desempenho e a oscilação do mesmo** – uma vez atingido pela tensão emocional e saindo do ponto de equilíbrio, a pessoa passa a abalar seu desempenho no trabalho por não saber controlar as emoções que afligem naquele momento.

A maturação emocional não é fácil de ser alcançada; pressupõe-se que a pessoa aprenda e acumule suas experiências sobre experiências anteriores, isto é, a capacidade de evoluir conforme os anos passam

#### 4.2.4 Personalidade e trabalho

Personalidade surge da palavra *persona*, um termo grego referente à máscara utilizada pelos atores nas peças de teatro, mas que no decorrer dos tempos foi recebendo novas linhas como a de representar não mais a máscara, e sim a pessoa real que possui características próprias, evidentes.

Após esta nova linha de pensamento, surge a definição de que personalidade diz respeito às características encontradas na essência do ser humano. Toda esta evolução marcou uma mudança de atenção que se arrastava pelas características evidentes para as qualidades psicológicas privadas de um indivíduo (BECKER, 2011).



Figura 7 – Os tipos de personalidade existentes no ambiente de trabalho

Fonte: <[www.freedigitalphotos.net](http://www.freedigitalphotos.net)>.

Pode-se dizer que personalidade é a soma das características que tornam uma pessoa única, com singularidades próprias de seu desenvolvimento ao longo de sua existência. O estudo da personalidade ajuda-nos a trabalhar melhor com os indivíduos a fim de saber o que os motivam, quais são seus valores, crenças e interesses, para, dessa maneira, ajudar de forma mais eficaz, principalmente em trabalhos de médio e longo prazo.

### CONCEITO



“O **estudo da personalidade** é o ápice da psicologia. Todo o conhecimento psicológico, em última análise, contribui para a compreensão da personalidade: o que forma, por que difere de indivíduo para indivíduo, como se desenvolve e se transforma” (KRECH; CRUTCHFIELD, 1963 *apud* BERGAMINI, 2010, p. 293).

Este é o primeiro conceito de fundamental importância que devemos levar em consideração para estudarmos ou trabalharmos com comportamento humano.

Para Bergamini (2010, p. 102), existem diversas teorias sobre o que pode ser entendido como personalidade, sendo que estas devem estar baseadas nas principais correntes do pensamento psicológico, pois é por meio delas que se pode defini-la como o “resultado de um reduto inato de características básicas, acrescido de vivências experienciadas”, que concede às pessoas uma fisionomia comportamental ímpar.

### CONCEITO



“A **busca de estrutura de personalidade** é uma busca de alguma caracterização ou algum princípio unificador que exprima a unidade essencial da pessoa, bem como sua singularidade” (HILGARD; ATKINSONS, 1979 *apud* BERGAMINI, 2010, p. 479).

Desde o princípio dos estudos da psicologia como ciência, o tema personalidade vem sendo consolidado e estudado por diversos pesquisadores, mas mesmo com os novos resultados e rumos dos estudos sobre esse fenômeno é importante ressaltar quatro das principais abordagens de autores como Bergamini (2010), Fiorelli (2009), Spector (2006) e Robbins (2001). As essenciais são:

- **abordagem psicodinâmica** – tem como principais expoentes Sigmund Freud, Carl Jung e Eric Erickson, que ressaltam serem enfatizados os determinantes inconscientes do comportamento, focalizando mais no entendimento da pessoa como um todo do que na identificação de traços;
- **abordagem de traço** – não leva em consideração as situações particulares que também poderiam influenciar o comportamento de um indivíduo. Os psicólogos consideram que as causas dos comportamentos geralmente residem dentro da pessoa;
- **abordagem situacional** – enfatiza que em grande parte o comportamento humano é determinado pela situação ou pelo ambiente, sendo que influências e reforços ambientais moldam a forma como a pessoa se comporta, mas essa influência do ambiente é suficientemente forte e o efeito dos traços de personalidades será mínimo;
- **abordagem interacional** – considera a situação e a pessoa como co-determinantes do comportamento. Deve-se conhecer os traços psicológicos e a situação particular de um indivíduo.

Além das abordagens que vimos anteriormente, é importante analisarmos as principais teorias da personalidade. Vejamos.

### **Teoria psicanalítica da personalidade**

As concepções psicanalíticas dão base a uma teoria psicodinâmica da personalidade. Essas teorias dizem respeito às “forças e organizações internas do psiquismo e os arranjos entre essas forças e organizações que irão caracterizar o psiquismo” (BECKER, 2011, p. 23).

A teoria da personalidade psicanalítica geralmente é identificada pela segunda teoria tópica proposta por Freud, que concerne à divisão das estruturas de funcionamento do psiquismo *id*, *ego* e *superego* (FREUD, 1923 *apud* BECKER, 2011). Mas vale lembrar que a teoria da personalidade não se restringe à estrutura do aparelho psíquico; ela poderia ser melhor entendida na forma de relacionamento entre as instâncias dessa estrutura.

Essas instâncias demonstram funções individualizadas e são entendidas como “lugares” onde determinadas atividades do psiquismo se cumprem. Contudo,

estes lugares não estão em uma apurada parte do cérebro ou do corpo, e antes de qualquer coisa, são “lugares dinâmicos” (BECKER, 2011).

Ainda de acordo com a mesma autora, ao pensarmos no funcionamento do psiquismo, a articulação entre os vários espaços do funcionamento do psiquismo não se dá de forma serena, primeiramente por estarem administrados por princípios diferentes, como o princípio do prazer e o princípio da realidade, ou o processo primário e o processo secundário. Posteriormente, porque os múltiplos impulsos e necessidades, ou pulsões, presentes no organismo, vão competir entre si por seu contentamento. Tais “pulsões podem possuir caráter contraditório, como nos casos das pulsões da vida, que buscam a autopreservação e a união com as pessoas e coisas, e as de morte, que buscam a destruição e a separação” (FREUD, 1920 *apud* BECKER, 2011, p. 24).

### **Teoria humanista da personalidade**

Caro(a) aluno(a), saiba que esta teoria da personalidade foi elaborada com base nos estudos de Carl Rogers (1902-1987), e, como todas as outras, proporciona dicotomias.

Tal teoria insere uma intenção à desagregação e à desordem. Por outro lado, insere também uma intenção para a procura do acréscimo de sua complexidade. Todo ato das pessoas carece ser incluído dentro de uma tendência ao refinamento e à maior inteligência e complexidade de organização (BECKER, 2011).

O sujeito, ao internalizar as regras e valores sociais, causa prejuízo ao processo organísmico de valorização. Esse desacerto entre o julgamento interior e as regras sociais vai alterar as questões emocionais, tais como o medo e as atitudes defensivas que separam a pessoa de uma vida mais benéfica (ROGERS, 2001).

Para Becker (2011), o processo organísmico de valorização designa um “eu real” no qual a pessoa se entende como é, e assim se utiliza de sua compreensão para dirigir suas ações. Contudo, contrapõe-se um “eu ideal”, procedente das expectativas, valores e medos introjetados da sociedade. A oposição entre esses dois “eus” será chamada de “incongruência”, ou melhor, a espera do conflito entre o que se é e o que se quer ser.

A mesma autora coloca a personalidade na teoria humanista sendo compreendida como uma sinopse subjetiva que o sujeito faz de sua experiência de vida. Tal sinopse permite ou não que o sujeito possa se desenvolver de forma independente e atuar em função dos julgamentos realizados, com maior abrangência e aceitação de si, da situação real na qual se depara e da personalidade real que ele tem por si.

### **Teoria da aprendizagem social**

As teorias da aprendizagem procuraram se basear em fatos, pois consistem em, a partir de uma metodologia de investigação adequada aos modelos experimentais, correlacionais, perseguir os objetivos de indicar os princípios básicos da conduta humana. No caso específico da personalidade, buscou-se comprovar os processos expressivos para o ajustamento humano.

Observe que as teorias da aprendizagem assinalam que o comportamento humano é aprendido, e assim o estudo da personalidade abrange a observação de “como” e “em que” condições isso se dá. Diante disso, afirma-se que cada comportamento humano evolui sob diversos conjuntos de condições ambientais. A personalidade humana para esta teoria é denominada de padrão de comportamento singular, obtido no decorrer da vida de um indivíduo (BECKER, 2003).

A teoria da aprendizagem social baseia-se na premissa de que o comportamento humano é amplamente adquirido e que os princípios de aprendizagem são suficientes para explicar o desenvolvimento e a manutenção desse comportamento (BANDURA; AZZI; POLYDORO, 2008). Esta teoria conceitua comportamento em função, em termos, de um determinismo recíproco: as influências pessoais, as forças ambientais e o próprio comportamento funcionam como determinantes interdependentes ao invés de autônomos (RANGÉ, 1998). Bandura (1978) afirma que uma vez que as compreensões das pessoas, seus comportamentos e seus ambientes são determinantes recíprocos uns com o outro, os indivíduos não são objetos ineficazes regidos por forças ambientais, nem administradores inteiramente livres que podem fazer o que quiserem. Desta maneira, essa teoria não ignora os determinantes pessoais, e em vez de conceitualizá-la como “dimensões estáticas de traço”, trata dos fatores cognitivos, dinâmicos que regulam e são regulados pelo comportamento e pelo ambiente.

Para Bandura (1978), as técnicas baseadas na teoria da aprendizagem podem ser efetivas para modificar os comportamentos indesejáveis, pois segundo ele o que institui um problema para o indivíduo que está padecendo de medo ou de um comportamento de fuga é a crença de que ele é impossibilitado de lidar bem com uma circunstância.

Segundo Rangé (1998), os homens adquirem habilidades e comportamentos observando o comportamento dos outros. Trata-se da **aprendizagem observacional** ou **modelação**, a qual é governada por quatro processos constituintes: **atenção**; **retenção** (imagens mentais e representações verbais); **produção** (traduzir conhecimento em ação) e **motivação**. A exposição por modelos permite outro tipo de aprendizagem: **respostas emocionais classificadamente condicionadas**.

Na questão da personalidade sob o enfoque comportamental, faz-se necessário considerarmos quatro fontes importantes de estudo sobre personalidade (HALL; LINDZEY, 1984).

- **1ª fonte:** estudo a partir de observações clínicas sistemáticas, vindas de uma orientação médica.
- **2ª fonte:** estuda o comportamento enquanto uma unidade não fragmentável.
- **3ª fonte:** representa a tradição psicométrica; está preocupada em medir e estudar as diferenças individuais.
- **4ª fonte:** provinda da psicologia experimental e das teorias de aprendizagem; busca a explicação do comportamento humano por meio da observação e da experimentação sistemática e cuidadosa deste.

O estudo da personalidade dentro do behaviorismo vem tendo uma orientação científica e experimental interessada nas relações entre o comportamento e as condições que o controlam. As teorias comportamentais sobre personalidade possuem dois enfoques: as baseadas no behaviorismo metodológico e as baseadas do behaviorismo radical.

Para Becker (2011, p. 31), "o behaviorismo metodológico compreende a personalidade como um conjunto de comportamentos envolvendo basicamente

respostas públicas do organismo”. A autora coloca que personalidade deveria ser compreendida e averiguada a partir de suas dimensões diretamente observáveis e passíveis de replicação.

O behaviorismo radical de Skinner, por exemplo, constitui os princípios básicos do comportamento em dois grupos de influência mútua: os princípios referentes ao comportamento (condicionamento) respondente e do comportamento (condicionamento) operante.

O **condicionamento operante** é aquele que nós emitimos, e que só depois será reforçado. Este comportamento é controlado por suas consequências, as quais são chamadas de reforços. O comportamento operante opera no ambiente que produz consequências – exemplo disso é o tocar piano, que emite som no ambiente. Este condicionamento é chamado, também, de condicionamento instrumental, porque ele é instrumental na mudança do ambiente e na produção de consequência.

O **condicionamento respondente**, por sua vez, é aquele que um estímulo específico provoca uma resposta específica, sendo que o estímulo está diretamente relacionado à resposta (SKINNER, 1974).

A personalidade era tratada dentro de moldes tradicionais, acreditando sempre na possibilidade de um estudo quantificável dela, e chegando ao molde de análise fatorial como a melhor maneira de fazê-lo.

Diante disso, podemos dizer que a personalidade para as teorias comportamentais é o conjunto de hábitos adquiridos por condicionamento respondente pelo indivíduo em contato com o meio.

De acordo com Hall e Lindzey (1984), a teoria da personalidade não tem a preocupação de classificar tipos psicológicos, mas se interessa pelo desenvolvimento da personalidade na história dos indivíduos. A formulação da personalidade para estes autores tem um enfoque metodológico descritivo, mas afigura-se como uma tradução ou adequação de outras teorias a um modelo teórico do tipo respondente.

Foi a teoria da aprendizagem social de Bandura que influenciou nas atuais formulações sobre personalidade no enfoque comportamental, assim como a teoria de Skinner sobre comportamento humano. Bandura foi influenciado

pela teoria motivacional de Hull, que afirma que os indivíduos não agiriam de acordo com um sistema S-R (estímulo-resposta). Ele propõe a fórmula S-O-R (estímulo-organismo-resposta), em que os estímulos afetam o organismo e as respostas dependem tanto do estímulo quanto do organismo.

Bandura propõe a aprendizagem por observação, que se dá pela observação de um comportamento em determinada situação e sua consequência. Para ele, as pessoas são vistas como autorreguladoras do comportamento, e assim são capazes de manipular o ambiente da mesma forma que este os manipula (BANDURA, 1986).

Por fim, para o comportamentalismo, o indivíduo é compreendido com base nas determinações da história da espécie, da história do indivíduo e da cultura na qual está inserido (SKINNER, 1981 *apud* BECKER, 2011). Baseando-nos nas relações, pode-se admitir as variáveis das quais o comportamento tem seu desempenho, e sendo assim o termo personalidade não passa de uma expressão que diz respeito a um padrão de comportamento obtido e mantido por contingências, não abandonando a alteração que esses padrões podem adquirir (BECKER, 2011).

### **Teoria cognitiva da personalidade**

Asteorias cognitivas buscam abordar elementos da teoria da aprendizagem, somando elementos referentes aos processos mentais. A abordagem cognitiva dentro da psicologia tem como foco principal “sistematizar os processos mentais envolvidos na cognição geral, tais como sensação, percepção e memória” (BECKER, 2011, p. 36). A autora ainda salienta que a psicologia cognitiva busca adotar o modelo de **processamento de informação**, o qual é comparado processamento de informação humana (cérebro-mente) ao sistema de informação computacional (*hardware-software*).

Quando a meta que se tem é conhecer a personalidade do outro, o começo de tudo deve habitar na informação de si próprio, ou seja, aquilo que é chamado de autopercepção. Esse aspecto básico consiste em diferenciar as características pessoais daquelas que os demais indivíduos possuem, para dessa maneira chegar mais próximo do verdadeiro conhecimento das pessoas.

O sentido psicológico do conceito de personalidade tem base na origem do termo, que, etimologicamente falando, origina-se do teatro romano, no momento em que os atores simulavam suas cenas de máscaras.

A partir daí, a máscara passou a se chamar *persona* e, por consequência, quando o ator se aproximava com o papel representado pela máscara, ele mesmo passava a se chamar *persona*, assim deixando de representar a máscara para representar a pessoa que estava atrás da máscara.

Dessa forma, nasce a palavra personalidade. Personalidade descreve e determina as características intrínsecas e extrínsecas de uma pessoa, ou seja, determina as características internas e externas de cada um (BERGAMINI, 2010).

## CONCEITO



“**Personalidade** é a organização dinâmica dentro do indivíduo daqueles sistemas psicofísicos que determinam seu ajustamento único ao seu ambiente” (ALLPORT *apud* ROBBINS, 1999, p. 34).

Por fim, existe todo um embasamento científico e abordagens sistemáticas que procuram levar as pessoas a compreenderem de forma mais específica as diferenças individuais de personalidade.

### 4.2.5 Cognições no trabalho

Gonçalves e Camarotto (2008) destacam que com a análise dos aspectos cognitivos do trabalho investigam-se os processos mentais ou mecanismos que os sujeitos utilizam para gerir suas situações de trabalho e responder às exigências concernentes aos resultados. Nesse caso, a preocupação está voltada para os aspectos relacionados com a aquisição, a conservação e a gestão de conhecimentos (DADOY *et al.*, 1990 *apud* GONÇALVES; CAMAROTTO, 2008).

Estão implicadas aí, segundo Gonçalves e Camarotto (2008, p. 4), as competências, que são articulações de conhecimentos, habilidades e experiência que o indivíduo constrói e modifica durante o decorrer da sua atividade. É a competência que permite dar significado e propiciar a ação humana no contexto real. Ao saber esse significado, podemos sugerir alterações no contexto da situação de trabalho mais adaptadas.

São também necessárias estratégias (GONÇALVES; CAMAROTTO, 2008, p.4). O conceito de estratégias, de forma geral, pode ser entendido como um conjunto ordenado de passos que envolvem o raciocínio e a resolução de problemas, possibilitando a ação (MONTMOLLIN, 1995 *apud* GONÇALVES; CAMAROTTO, 2008, p. 4). As estratégias operatórias são definidas por Silvino e Abrahão (2005) como sendo um processo de regulação que pressupõe mecanismos cognitivos como a categorização, a resolução de problemas e a tomada de decisão. As estratégias resultam, entre outros fatores, das possibilidades de interpretação das informações do ambiente de trabalho e da evocação de conhecimentos e experiências contidas na memória do trabalhador. De modo que, após a seleção das estratégias, o indivíduo é capaz de operacionalizar um conjunto de procedimentos para alcançar o objetivo planejado.

Aos procedimentos dá-se o nome de modos operatórios, consequência de uma regulação entre o que deve ser feito, as condições disponíveis para sua execução e o estado interno do indivíduo. Portanto, a mobilização das competências adquiridas com a experiência estaria na base da elaboração dos modos operatórios, os quais podem ser considerados estratégias para compensar certos declínios nas funções psicofisiológicas. Com a experiência, se a organização do trabalho permitir, os operadores adaptam cada vez mais suas estratégias em função do seu custo físico, em termos de esforços a fornecer e do tempo destinado à realização das tarefas. Estudos mostram uma mudança das estratégias para evitar a mobilização de funções degradadas nas situações conhecidas (ASSUNÇÃO; LIMA, 2002 *apud* GONÇALVES; CAMAROTTO, 2008, p. 4).

Para a ciência da cognição, as situações de cooperação homem-máquina no contexto profissional apresentam propriedades heurísticas incontestáveis. Elas constituem um banco de testes de instrumentos novos e um revelador de problemas, inclusive teóricos. Todo instrumento cognitivo traduz certa representação de seu utilizador e da tarefa a ser executada: testar este instrumento é colocar a prova este modelo cognitivo (HOC, 1990).

O funcionamento cognitivo do sujeito em situação de trabalho depende não só de sua experiência ou dos seus conhecimentos, mas é também fortemente influenciado pelas propriedades das situações, pelas características do contexto sócio-organizacional, pelos meios de trabalho

disponibilizados. A interação de tais variáveis impacta sobre as exigências cognitivas do trabalho, podendo facilitar ou dificultar a construção dos modos operatórios apropriados para responder aos imperativos das tarefas (GONÇALVES *et al.*, 2001 *apud* GONÇALVES; CAMAROTTO, 2008).

A ideia importante que você deve fixar é que os processos cognitivos são dependentes ou são bastante determinados pelo ambiente e pela ação do organismo situado nesse ambiente. A cada situação o indivíduo é exigido a criar competências diferenciadas para a ação. Em outras palavras, a forma de obtenção de determinado conhecimento e a situação na qual ele se desenvolveu, tornam-se as partes fundamentais desse conhecimento (GONÇALVES; CAMAROTTO, 2008, p. 10).

### 4.3 Aplicando a teoria na prática

O caso seguinte aconteceu numa filial de uma corporação americana do ramo farmacêutico, sediada na cidade de São Paulo, tendo em seu corpo de funcionários aproximadamente 382 profissionais de alta qualificação.

Segundo a gerente de recursos humanos, a empresa tem por filosofia e estratégia captar, reter e qualificar os melhores talentos do mercado. No entanto, um maior contato demonstra que não há realmente um programa definido e estruturado, e sim uma série de ações tomadas com o tempo que retratam mais as características da empresa do que qualquer outra coisa.

A origem do programa é atribuída a demandas internas e externas por melhor capacitação e retenção de recursos humanos críticos, no espaço de um a dois anos. Em parte esse programa foi realizado externamente por consultorias, incluindo pesquisas sobre o clima organizacional e comprometimento, que servem como base de discussão sobre as práticas gerenciais para departamentos e diretorias.

Como você avalia a estratégia adotada pela empresa? Funciona?

Com o programa realizado pelas consultorias, confirmou-se, em primeiro lugar, que a maioria dos entrevistados e pré-selecionados pela gerência da organização como sendo altamente comprometidos admitia e espalhava um discurso “gerencial acrílico”, em que prevaleciam assuntos de legitimação do

“pop-management”. Os membros da organização davam ênfase a um discurso mestre social que, segundo estudos, referem-se a valores humanos como confiança, irmandade, camaradagem, qualidade de vida, entre outros. Essa visão possui forte influência da escola das relações humanas como aspecto do “conflito como fenômeno transitório e patológico” e da valorização das relações cordiais no dia a dia, não dando espaço para o político.

Posteriormente, apesar dos elogios às execuções realizadas pelo RH (recursos humanos), nenhum dos entrevistados conseguiu dizer se na empresa existe um programa estruturado de retenção de talentos, pois mesmo apesar de muitos serem considerados “pessoas talentosas”, não sabiam dizer sua posição dentro da empresa como sendo, de fato, de “talento”.

Isso confirma os resultados dos pesquisadores (consultores) de que a empresa em questão não possui execuções “coordenadas e coerentes” como diziam os gerentes. Também, que o discurso dos entrevistados foi organizado para fins de análise segundo três dimensões que compõem, conforme a literatura, a definição de comprometimento organizacional, ou seja, a identificação do funcionário com a imagem da organização, a internalização de valores objetivos e o desejo de continuar membro da organização (SPECTOR, 2006, p. 354).

## 4.4 Para saber mais



**Título: “Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo”**

Autor: SANT’ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M.

Revista: RAE Eletrônica

Editora: RAE (SP)

Ano: 2005

No site <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a01.pdf>>, você acessa o artigo, que se propõe a descrever os procedimentos e resultados de validação de escalas destinadas à mensuração das competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho. Posteriormente, diagnostica o problema junto a uma amostra de 654 profissionais da área da administração.



#### Site: Universidade Luterana do Brasil

URL: <http://www.ulbra.br/>

Sugiro a leitura do artigo “Satisfação no trabalho” de Carvalho, Fernandes, Oliveira e Zamberlan (2006). Trata-se de uma pesquisa bibliográfica acerca do fenômeno satisfação no trabalho, por meio da aplicação de um formulário contendo afirmativas a respeito do tema a um grupo servidores da Secretaria das Finanças na Prefeitura Municipal de Santa Maria.



#### Site: Portal do Marketing

URL: <http://www.portaldomarketing.com.br/>

Sugiro a leitura do artigo sobre emoções no trabalho, escrito por Gramigna (2007), para complementar o que vimos neste capítulo.

## 4.5 Relembrando

Neste capítulo, vimos que:

- o estudo do comportamento humano dentro das organizações possui dois focos distintos: um que considera as pessoas em circunstâncias de trabalho e outro que proporciona informações relevantes sobre todos aqueles que estão fora do contexto organizacional;
- satisfação no trabalho é um fenômeno amplamente estudado, no qual o interesse provém da influência que essa variável pode desempenhar sobre o trabalhador, comprometendo sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional e social;
- comprometimento organizacional possui três elementos imprescindíveis: aceitação dos objetivos organizacionais, disposição para trabalhar com afinco pela organização e desejo de nela permanecer;
- há diversos estudos sobre o aspecto emoção no trabalho, tais como o de Huffman, Vernoy e Vernoy (2003), que apontam três aspectos básicos, para o complexo estudo das emoções: cognitivo, fisiológico e comportamental;
- o estudo da personalidade é o auge da psicologia, pois todo o conhecimento psicológico, em última análise, colabora para o entendimento da

personalidade procurando saber o que a forma, por que difere de indivíduo para indivíduo, como se desenvolve e se transforma;

- as abordagens essenciais para o estudo da personalidade são: psicodinâmica, de traço e situacional.

## 4.6 Testando os seus conhecimentos

1) De acordo com a natureza da satisfação no trabalho, é correto afirmar que:

- a) trata-se de uma variável de atitude que expressa como a pessoa está se sentindo no trabalho, ou seja, o quanto a pessoa gosta e tem prazer com seu trabalho.
- b) o estudo da satisfação no trabalho detém-se apenas sobre o enfoque global, pois há um sentimento único e geral em relação ao trabalho.
- c) é nítido como pessoas com a mesma função e trabalhando na mesma empresa possuem sentimentos idênticos em relação ao trabalho.
- d) as facetas comuns de satisfação no trabalho são: salário e segurança.

2) Sobre a pesquisa realizada por Hofstede, em 1984, com 40 países, é correto afirmar que:

- a) individualismo é o quanto os gerentes se concentram em seus próprios interesses e necessidades.
- b) distanciamento do poder é a tolerância de poder e status que as pessoas têm em relação aos níveis da organização.
- c) Hofstede avaliou seis valores importantes que se tornam variáveis no local de trabalho.
- d) apesar de os indivíduos se diferenciarem quanto aos valores de cada país, não existem diferenças relacionadas ao local de trabalho.

3) Explique com suas palavras, baseando-se na literatura científica da área, o que você entende por comprometimento organizacional e como ele afeta a vida do funcionário e da empresa em si.

4) Defina personalidade e emoções no trabalho, procurando relacionar esses dois fenômenos e explicá-los, assim como suas relações, além de falar dos aspectos básicos da emoção.

 **Onde encontrar**

BANDURA, A. Perceived effectiveness: an explanatory mechanism of behavioral change. In: LINDZEY, G.; HALL, C. S.; THOMPSON, R. F. **Psychology**. New York: Worth, 1978.

\_\_\_\_\_. **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1986.

\_\_\_\_\_; AZZI, R. G; POLYDORO, A. **Teoria social cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BASTOS, A. V. B; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano do trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n.2, maio/ago. 1997.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, J. M.; CAMAROTTO, J. A. Discussão sobre os aspectos cognitivos envolvidos no trabalho repetitivo. **Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável**. Rio de Janeiro, 13-16 out. 2008.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte uma revisão de produção nacional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2003.

HUFFMAN, K.; VERNON, M.; VERNON, J. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

KAPLAN, H. I.; SADOCK, B. J. **Compêndio de psiquiatria**. 6. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.



# CAPÍTULO 5

## PROCESSOS DE PERCEPÇÃO, MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

### 5.1 Contextualizando

Imagine uma pessoa como o Oscar, jogador de basquete, um jogador de altíssima qualidade técnica, tática e física que sempre procurou fazer seu melhor dentro de quadra, sendo, além de um ótimo jogador, um amigo, um incentivador nato de sua equipe. Todo dia, após o término do treino, quando todo mundo se dirige ao vestiário para se arrumar e voltar para casa, curtir a família, amigos, namorada, Oscar preferia ficar em quadra por mais trinta minutos treinando lances livres, por pura vontade própria.

Então, pergunto: por que será que um grande jogador, com tamanha qualidade técnica, permanece mais tempo diariamente treinando sozinho em quadra?

Essa espécie de pessoa e atleta tem um processo interno de motivação para além do necessário, buscando aprimorar seu talento com seu esforço e vontade própria. Ele percebe o que é preciso para chegar onde quer, e sabe que o talento não basta, é preciso obstinação, desejo, entusiasmo, carisma e, acima de tudo, vontade própria.

O processo de motivação no ambiente de trabalho consegue explicar porque isso ocorre com pessoas que, inicialmente, não precisam trabalhar mais e mais, mas o fazem por razões particulares e vontades próprias.

As teorias motivacionais descrevem por que os indivíduos necessitam empenhar-se cada vez mais, ou adquirir outros comportamentos que não se relacionem diretamente com desempenho. Além disso, esse exemplo demonstra, também, um líder nato, ou seja, que transmite naturalmente aos

colegas uma ativação, incentivo e vontade de superar as metas estabelecidas por cada um, sendo, assim, um líder corporativo, ou seja, aquele que procura entender, escutar e juntamente com os demais integrantes de sua equipe de trabalho decidir o que é melhor.

Mas você pode estar se perguntando: que tipo de liderança pode existir dentro das organizações? Será que todos os líderes são motivadores natos? Todas as pessoas, sendo líderes, são democráticas? Esses e outros aspectos serão descritos nas páginas a seguir.

Espera-se que, ao final deste capítulo, você compreenda a importância de um líder em manejar adequadamente os processos de percepção, motivação e liderança. Bom trabalho!

## 5.2 Conhecendo a teoria

Ao se falar de processos motivacionais, perceptivos e de liderança, é importante mencionar que cada um desses aspectos relaciona-se entre si, de maneira que um contribui para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do outro. Mas não se deve confundir com dependência, pois relacionar-se não implica depender do outro para acontecer; pelo contrário, eles podem ocorrer juntos ou em momentos distintos, mas não necessariamente atrelados.



Figura 1 – A motivação e o engajamento no ambiente de trabalho

## REFLEXÃO



Refleta sobre o que é motivação para você: como você compreende o termo? Como ele se aplica na prática? Em suma, por que você acha que a motivação pode ser importante dentro de uma empresa?

Existem diversas perguntas que podemos fazer para chegar a uma definição de motivação e percepção. Pensemos no mundo esportivo novamente, relacionando-o ao mundo do trabalho: por que alguns atletas só realizam seu desempenho máximo perante sua torcida ou quando há prêmios altos, enquanto outros apresentam desempenho constante, independentemente das situações anteriormente mencionadas?

Podemos ainda formular a pergunta da seguinte maneira: por que uma pessoa, em determinado tempo, escolhe uma determinada forma de comportamento e a realiza com determinada intensidade e persistência?

A motivação é qualificada como um método ativo, intencional e orientado a uma meta, e depende da interação de fatores pessoais (intrínsecos) e ambientais (extrínsecos) (SPECTOR, 2006; FIORELLI, 2009; BERGAMINI, 2008).

No momento em que dizemos que a motivação é dirigida a uma meta, dizemos que ela tem de ter uma direção e intensidade para conquistar tal objetivo. Nisso entram os processos perceptivos, uma vez que a pessoa necessita focar em algo que ela deseja para conquistar; faz-se necessário que essa pessoa perceba a sua necessidade de ir à busca de tal meta. O objetivo principal do processo perceptivo se instala no fato de que os relacionamentos entre as pessoas está amarrado à maneira como percebem-se umas as outras (BERGAMINI, 2008).

Ao se mencionar relacionamento inter e intrapessoal, não podemos esquecer outro aspecto importante e inerente aos outros dois mencionados: as pessoas buscam obter resultados por meio de seus relacionamentos, e dessa forma alguns profissionais convivem com a missão de liderar outras pessoas/equipes.

Podemos assim visualizar a relação entre os três aspectos relevantes deste capítulo. Vamos conceituá-los.

Primeiramente, o processo de motivação.

### CONCEITO



**Motivação** é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. Visada por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo." (SPECTOR, 2006, p. 284)



Figura 2 – Processos de motivação, percepção e liderança no ambiente de trabalho  
Fonte: <[www.carreiradeti.com.br](http://www.carreiradeti.com.br)>.

Passemos agora à percepção.

### CONCEITO



**Percepção** diz respeito a uma função cerebral que confere estímulos sensoriais, relacionados a vivências passadas. Por meio da percepção, uma pessoa prepara e explica as suas impressões sensoriais para aplicar um significado ao seu meio.

Dentro das ciências psicológicas, a percepção abrange também os mecanismos mentais. A memória, entre outros aspectos, influencia na explanação dos dados percebidos (BERGAMINI, 2008; FIORELLI, 2009).

Por último, e não menos importante, precisamos compreender o conceito de liderança.

## CONCEITO



“**Liderança** é a capacidade de exercer influência sobre pessoas.” (VERGARA, 1999, p. 74) “É a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente.” (FIORELLI, 2009, p. 185)

Após a definição de cada aspecto importante do ambiente de trabalho, é necessário entrar em detalhe sobre cada um deles, procurando resgatar pontos específicos dentro da teoria de cada um dos processos.

### 5.2.1 Motivação no trabalho



Figura 3 – A motivação, ingrediente indispensável no ambiente de trabalho

Fonte: <[www.admcefetmg.blogspot.com](http://www.admcefetmg.blogspot.com)>.

Antigamente, a motivação era vista como punição, gerando medo no ambiente de trabalho. Essas punições atingiam três dimensões: psicológica (o emocional do indivíduo), social (a questão financeira dos funcionários) e biológica (a estrutura física da pessoa).

A punição como forma de motivação foi extinta, pois as empresas usavam o dinheiro como a principal fonte de incentivo à motivação, para

consequente maior produtividade. Em plena Revolução Industrial, eram realizados investimentos cada vez mais altos nos funcionários, buscando-se assim retornos maiores e melhores para a organização. Mas os trabalhadores perceberam que poderiam estar arriscando sua própria segurança no trabalho. É verdade que poderiam receber salários bem melhores, mas para isso, era necessário haver um número reduzido de trabalhadores atingindo a mesma produtividade (BERGAMINI, 2008).

Com o passar dos anos, estudiosos da área procuraram desenvolver teorias e concepções que buscassem outras linhas de tratamento da motivação nos funcionários.

Um dos grandes estudiosos na área do trabalho, Elton Mayo, defende a nova filosofia administrativa, na qual ele considera a pessoa em sua totalidade, motivando os funcionários com destaque em seu comportamento social.

Essa nova filosofia é chamada escola das relações humanas, e sua ênfase é de que a motivação no trabalho orienta as pessoas para sentirem-se úteis e importantes, para com isso satisfazer o desejo natural dos trabalhadores de se sentirem integrados ao grupo social, sem, é claro, esquecer do reconhecimento individual (SPECTOR, 2006).

A partir desta nova compreensão do ser humano nas organizações, começou-se a dar valor aos canais de comunicação, podendo assim opinar sobre estratégias de produtividade e questões administrativas, a partir das diretrizes da organização. Contudo, a motivação passou a ser parte integrante de um processo grupal – relacionando a motivação a um único fator: dinheiro ou relacionamento interpessoal.

Com o passar dos anos, cada vez mais apareceram pesquisas, estudos em torno dos problemas de motivação, e chegou-se à conclusão de que a motivação é atualmente considerada um processo **intrínseco** das pessoas, do sentido que a pessoa dá ao trabalho. A motivação hoje é entendida como um fenômeno comportamental, único e natural, sofrendo significativo impulso (ROBBINS, 2005).

Ultimamente, o comportamento motivacional no trabalho vem atingindo níveis mais elevados, e segundo Glasser (1994 *apud* ROBBINS, 2005), o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico, mas sim no modo de lidar com as pessoas.

Problemas comportamentais nas organizações existem há anos, mas com a disseminação do uso da tecnologia, percebeu-se ser necessário dar mais atenção aos recursos humanos para, dessa forma, produzir mais, não apenas com tecnologia avançada, mas também com recursos humanos de qualidade.

É preciso considerar que forma cada pessoa deseja persistir na conquista de seu objetivo, mas também se trata de por que e como faz para ir em busca de sua meta, ou seja, qual a direção e a intensidade de cada um quando se trata de atingir os objetivos propostos.

A **direção** é a escolha de um comportamento específico, dentre vários comportamentos possíveis. Exemplo disso é quando um funcionário pode decidir ir à empresa em um determinado dia em vez de ligar e dizer que está “doente”. Já a **intensidade** é o esforço que uma pessoa põe no desempenho de uma tarefa. Por fim, **persistência** é o contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Por exemplo: os funcionários podem querer fazer hora extra para concluir uma tarefa que ainda não terminaram.

A motivação no trabalho se assemelha à motivação para a “prática esportiva”: depende da interação entre a personalidade (expectativas, motivos, necessidades, interesses) e fatores do meio ambiente, tais como facilidades, tarefas atraentes, desafios e influências sociais. Durante a vida da pessoa, a importância dos fatores pessoais e situacionais pode mudar, dependendo das necessidades e oportunidades atuais (WIENBERG; GOULD, 2001).

Para entendermos melhor o que é motivação, definiremos **motivo** como aquilo que nos move, que nos leva a agir, a realizar qualquer coisa. Tudo o que fazemos é por algum motivo.

Logo, o conceito que encontramos nos dicionários descreve a motivação como um processo, ou seja, como aquilo que suscita ou incita uma conduta, que sustenta uma atividade progressiva, que canaliza essa atividade para um dado sentido.

Assim, pode-se designar motivação tudo o que desperta, dirige e condiciona a conduta. A motivação é qualificada como um processo ativo, intencional e dirigido a uma meta, o qual está sujeito à influência mútua de fatores pessoais, ou melhor, daqueles fatores intrínsecos da pessoa e fatores ambientais, que são extrínsecos à vida das pessoas (WIENBERG; GOULD, 2001).

Com base em tudo o que foi visto sobre motivação, descreveremos a seguir as **teorias da motivação no trabalho**, que partem de perspectivas distintas, o que não quer dizer que levam à previsão diferente sobre o comportamento (SPECTOR, 2006; ROBBINS, 2005).

As teorias de necessidade preocupam-se com os tipos de coisas que as pessoas são motivadas a alcançar, tais como o sustento ou recolhimento. Analisa-se que as necessidades das pessoas podem ser distintas, tanto para a mesma pessoa com o passar dos anos quanto para pessoas diferentes. A teoria da necessidade se divide em duas: a teoria da **hierarquia das necessidades**, que se preocupa com as alterações nas necessidades particulares das pessoas com o passar dos anos, salientando que a satisfação das necessidades humanas é primordial para a saúde física e mental do indivíduo, por estarem organizadas hierarquicamente em necessidades físicas, sociais e psicológicas. Essa teoria descreve do nível mais baixo, que diz respeito ao aspecto físico, ao mais alto, o aspecto psicológico. A segunda teoria da necessidade é a teoria dos dois fatores, desenvolvida por Herzberg, que salienta que a motivação deriva do caráter do próprio trabalho, e não de gratificações exteriores ou das condições de trabalho.

A **teoria do reforço** vê o comportamento como resultado de recompensas. Descreve a motivação como resultado de influências ambientais e não de estados internos; por este motivo se diz tratar-se de uma teoria não motivacional. Seu princípio mor é a chamada **lei do efeito**.

“A lei do efeito refere-se à probabilidade de que a ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento diminuir se ele for seguido de punição” (SPECTOR, 2006, p. 289).

A **teoria da expectativa** procura descrever de que forma as recompensas induzem determinados comportamentos, enfocando os estados cognitivos interiores que geram a motivação. Essa teoria explica quando e por que os comportamentos ocorrem. A teoria em questão tem como princípio básico o fato de que as pessoas somente são motivadas quando confiam que seu comportamento derivará em gratificações ou resultados almejados; caso contrário, não se sentirão motivadas a aceitar esse comportamento.

A **teoria da autoeficácia** se preocupa em estudar como as crenças das pessoas sobre suas próprias habilidades podem afetar o seu comportamento. Quanto maior a crença da pessoa, ou seja, quanto mais elevada a sua autoeficácia, mais ela acreditará ser capaz de desempenhar determinadas tarefas, e mais ainda será motivada a concentrar o esforço necessário para tanto. Essa teoria implica apresentar a aptidão necessária para que os obstáculos sejam imperceptíveis. A definição de autoeficácia está relacionada diretamente com a execução de uma determinada tarefa em um determinado momento, e por isso pode variar de pessoa para pessoa, e de um momento para outro em uma mesma pessoa. Trata-se de um julgamento da própria pessoa sobre sua capacidade de organizar e executar cursos de ação a fim de atingir determinado objetivo. As crenças que as pessoas possuem sobre suas capacidades comprometem a quantidade de estresse e depressão que podem suportar em circunstâncias ameaçadoras, assim como possuem influência sobre o grau de motivação de cada um. Vale ressaltar que a autoeficácia em determinadas tarefas possui relação com o desempenho. Segundo Spector (2006), alguns estudos relatam que certas relações entre a autoeficácia e o desempenho podem ser conferidas à motivação, assim como algumas relações também podem ser resultantes das habilidades. Essa teoria sugere que a motivação e o desempenho podem ser aperfeiçoados pelo aumento da autoeficácia dos funcionários. Quanto mais sucesso um funcionário tem em determinada tarefa, maior será sua autoeficácia, principalmente tratando-se de sucesso em tarefas difíceis.

A **teoria da equidade**, por sua vez, difere das demais por concentrar-se nos valores pessoais em vez de necessidades, crenças e reforços.

## DEFINIÇÃO



“A **teoria da equidade** afirma que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas relações com as outras pessoas e com as organizações” (SPECTOR, 2006, p. 299).

A **teoria da fixação** de metas explica como os objetivos e as intenções pessoais podem levar a um determinado comportamento. Ela entende que a motivação começa no próprio indivíduo, mas

também mostra como as influências ambientais podem moldar a motivação e o comportamento humano. De acordo com Spector (2006, p. 303), essa teoria tem como princípio básico que o comportamento das pessoas “é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos”.

Os processos motivacionais relacionados ao trabalho dependem da situação experienciada em determinado momento e de suas necessidades. As motivações diversificam dependendo da situação familiar, do contexto escolar, do tipo de esporte, trabalho e religião de cada pessoa, e dessa maneira é primordial analisar quais as principais necessidades do momento em situação de trabalho. Faz-se, portanto, necessário desvendar se a pessoa gosta ou não qual o motivo e quais suas preferências no ambiente de trabalho (BERGAMINI, 2008).

Wienberg e Gould (2001), estudiosos da psicologia do esporte, desenvolveram cinco diretrizes para aumentar a motivação. Vejamos.

**Diretriz 1 – Tanto as situações como os traços motivam as pessoas.** Deve-se criar ambiente propício, motivador, observando as razões da pessoa para a prática esportiva, ou seja, para trabalhar naquela organização, monitorando-as ao longo do tempo, pois as necessidades e objetivos mudam.

**Diretriz 2 – As pessoas têm vários motivos para envolver-se:**

- as pessoas participam por mais de uma razão do esporte ou de atividade sociais da organização;
- as pessoas têm motivos conflitantes para se envolver (carga de trabalho x família);
- as pessoas têm motivos em comum e particulares (observe o funcionário e perceba o que ele gosta ou não gosta; fale informalmente com pessoas próximas sobre os motivos da pessoa para participar; periodicamente pergunte aos participantes os motivos para o engajamento deles);
- os motivos mudam com o tempo (é preciso saber o motivo do momento para motivar efetivamente).

**Diretriz 3 – Mude o ambiente para aumentar a motivação:**

- proporcione competição e recreação (oportunizar ambos para agradar os que gostam de cada um);
- oferecer oportunidades múltiplas (tendo em vista as necessidades dos funcionários);
- faça ajustes individuais dentro do grupo de trabalho (individualizar o treinamento e o ensino);

**Diretriz 4 – Os líderes influenciam a motivação.** O supervisor ou gerente influencia constantemente os funcionários, direta ou indiretamente. Ex.: técnico animado em dia ruim, atletas podem achar que fizeram algo errado.

**Diretriz 5 – Use mudanças de comportamento para alterar motivos indesejáveis do participante.** Um atleta pode ter o objetivo de machucar os adversários; o técnico deve reforçar o jogo limpo e punir condutas antiesportivas.

Concluindo, percebe-se que as teorias dos processos motivacionais no trabalho analisam esse aspecto de maneira distinta e em perspectivas diferentes, mas não são conflitantes. E na realidade, muitos dos fatores de algumas teorias são agregados.

### 5.2.2 Percepção no trabalho

Nos estudos de Kaplan e Sadock (1993 *apud* FIORELLI, 2009, p. 39), define-se a percepção como um “processo de transferência de estimulação física em informação psicológica. Processo mental pelo qual os estímulos sensoriais são trazidos à consciência”.

Em complemento, e para melhor se entender, a percepção abarca a sensação, pois sensação é “a operação que possibilita levar ao cérebro informações relativas a fenômenos do mundo exterior, ou ao estado do organismo. Sem ela, nenhuma atividade (física ou mental) seria possível” (FIORELLI, 2009, p. 38).

A percepção, segundo Davidoff (1983 *apud* FIORELLI, 2009), é como se fosse o início do processo em que a cognição e a realidade se cruzam, ou seja, é o processo cognitivo principal do qual emergem os demais processos. Por meio da percepção, a pessoa decifra os fenômenos do mundo a sua volta, os fenômenos do seu processo interno e qual a sua posição no ambiente (FIORELLI, 2009).



Figura 5 – Desafio

Fonte: <[www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com)>.

A sensação, ao mesmo tempo em que serve de base para a percepção, tem também o poder de limitar o processo perceptivo, pois como já afirmava Jung (1995 *apud* FORELLI, 2009, p. 48), “os sentidos do homem limitam a percepção que ele tem do mundo à sua volta”.

Esse aspecto está relacionado à reação imediata de nossos receptores: olhos, ouvidos, nariz, boca, dedos a estímulos básicos como a luz, cor, odores e texturas. Então, podemos dizer que a percepção é o processo pelo qual essas sensações são selecionadas, organizadas e interpretadas.

O estudo da percepção concentra-se no que acrescentamos a estas sensações, a fim de lhes darmos significado. Não processamos passivamente qualquer informação que nos é apresentada e armazenada. De todos os estímulos, apenas um pequeno número dos presentes em nosso ambientes são notados, e ainda assim aqueles que realmente entram em nossa consciência podem não ser processados objetivamente.

Além da sensação, outro fator que atinge a percepção são as características particulares de cada estímulo, que são quatro (FIORELLI, 2009):

**intensidade** – optar por estímulos de maior amplitude;

**dimensões** – atenção voltada a estímulos (anúncios) maiores;

**mobilidade** – o foco é nos estímulos móveis, ou seja, aqueles que se movem;

**cor** – a cor mais forte prevalece sobre a mais opaca.

O significado de um estímulo é interpretado pelo indivíduo, que é influenciado por concepções, necessidades e experiências únicas, como podemos perceber no quadro:

ESTÍMULOS SENSORIAIS	RECEPTORES SENSORIAIS	
Imagens	Olhos	Exposição => Atenção => Interpretação (Formam a percepção)
Sons	Ouvidos	
Odores	Nariz	
Gostos	Boca	
Texturas	Pele	

Quadro 1 – O significado de um estímulo

Note que há outros fatores de seleção, além da mente do receptor, já que as características do próprio estímulo têm papel importante na determinação do que é notado e do que é ignorado. Os estímulos que diferem de outros a sua volta têm mais probabilidade de serem notados. Esse contraste pode ser criado de diversas formas:

**tamanho** – ajuda a determinar se chamará a atenção ou não;

**cor** – chama atenção e dá uma identidade distinta ao produto;

**posição** – os estímulos que estão em lugares com maior probabilidade de serem vistos têm mais chance de serem notados;

**novidade** – os estímulos que aparecem de modo ou em lugares inesperados tendem a atrair nossa atenção. Como solução, deve-se colocar anúncios em lugares não convencionais.

A **interpretação** refere-se ao significado que damos aos estímulos sensoriais. Do mesmo modo que as pessoas diferem em termos dos estímulos que percebem, a designação final de significado a esses estímulos também varia.

Os consumidores dão significado aos estímulos com base no **esquema**, ou no **conjunto de crenças**, ao qual se dirige o estímulo. Nosso cérebro tende a relacionar sensações novas com outras já armazenadas na memória com base em alguns princípios organizacionais fundamentais. As pessoas derivam significado da totalidade de um conjunto de estímulos, em vez de um estímulo individual.

Do mesmo modo que as pessoas diferem em termos dos estímulos que percebem, a designação final de significado a esses estímulos também varia. Vejamos a citação a seguir: “o todo é maior do que a soma de suas partes”. Uma perspectiva das partes, que analisa cada componente do estímulo separadamente, será incapaz de captar o efeito total (PICOTÉZ, 2010).

As pessoas tendem a perceber uma figura incompleta como completa. Os seres humanos possuem a tendência de preencher as lacunas com base em nossas experiências prévias; é o que chamamos de **princípio da complementação**.

Como **princípio da similaridade**, os consumidores tendem a agrupar objetos que compartilham características físicas semelhantes. Já o **princípio da figura-fundo** afirma que parte de um estímulo dominará (a figura) e outras partes ficarão em segundo plano (o fundo) (BERGAMINI, 2008; WIENBERG; GOULD, 2001).

Existem alguns tipos de limiares que delimitam a ação de cada um. Vamos tentar entendê-los.

Há alguns estímulos que as pessoas simplesmente não são capazes de perceber. Algumas pessoas são mais hábeis para captar informações sensoriais do que aquelas cujos canais sensoriais podem estar prejudicados por alguma deficiência ou pela idade. Mas fora essas dificuldades individuais, nosso cérebro humano tem **limiares sensoriais**. Já uma quantidade mínima de estímulo pode ser detectada em um determinado canal sensorial, o que diz respeito ao **limiar absoluto**.

O **limiar diferencial**, por sua vez, refere-se à habilidade de um sistema sensorial para detectar mudanças ou diferenças entre dois estímulos, como, por exemplo, uma mercadoria oferecida com desconto; aumento de preços; ou quando um produto diminui de tamanho (BERGAMINI, 2008; FIORELLI, 2009; SPECTOR, 2006).

Outro aspecto relevante é quando acontece a **percepção subliminar**. Ela se dá quando o estímulo está abaixo do nível de consciência do consumidor. Lembre-se de que se você vê ou ouve, o estímulo está acima do nível de consciência. As mensagens subliminares podem ser enviadas pelos canais visuais ou auditivos (FIORELLI, 2009).

Um fenômeno muito importante a ser estudado juntamente com a percepção é a **atenção**, que diz respeito ao grau de processamento de um estímulo específico. Os consumidores quase sempre estão sob carga sensorial, expostos a muito mais informações do que podem ou querem processar. Já que a capacidade do cérebro para processar informações é limitada, os consumidores são muito seletivos no que dedicar sua atenção.

O **processo de seleção perceptiva**, assim, significa que as pessoas atendem a somente uma pequena porção de estímulos a que são expostas. Exemplo disso são os consumidores que praticam uma forma de “economia psíquica”, escolhendo alguns estímulos para evitar sobrecarga. Na decisão de escolha, entram tanto os fatores pessoais quanto os fatores relativos ao estímulo.

Não se pode esquecer dos **fatores de seleção pessoal**, pelos quais qualquer experiência é o resultado da aquisição e processamento de estímulos ao longo do tempo. É um fator que determina quanta exposição a um determinado estímulo uma pessoa pode aceitar. Os consumidores tendem a ser mais conscientes de estímulos que se relacionam com suas necessidades atuais, que é o que chamamos de vigilância perceptiva (BERGAMINI, 2008; FIORELLI, 2009; SPECTOR, 2006).

Vejam situações práticas para testarmos nossa percepção. A fim de entender perfeitamente uma situação ou uma pessoa, preciso conhecer e perceber tudo o que está envolvido. Para melhorar minha relação com os outros, eu preciso conhecê-los e percebê-los, além daquilo que está explícito.

## CONCEITO



**Percepção** significa conhecer e deixar-se conhecer; é perceber e deixar-se perceber, é entender e fazer-se entender.

Agora chegou a hora de treinarmos nossa percepção. Observe as figuras, de longe e de perto, e descreva tudo o que você vê.

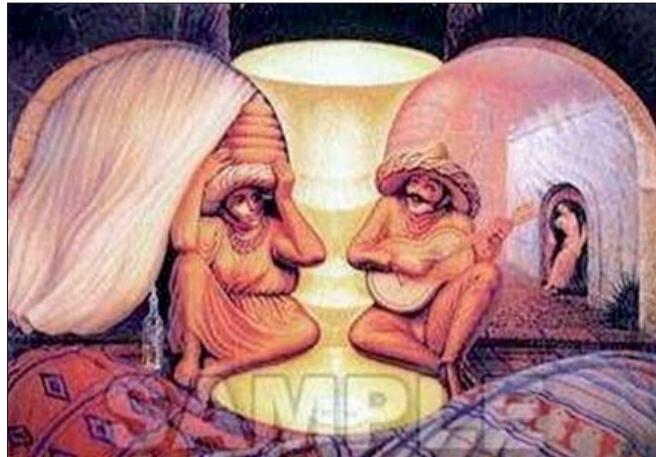


Figura 5 – Treinando a sua percepção  
Fonte: <www.fffound.com>.

Como podemos perceber, há um casal de senhores, certo? Sim, certíssimo, mas agora analisemos mais de perto ou longe para verificarmos se há mais alguma coisa perceptível na figura.

Veja aqui um outro exemplo:

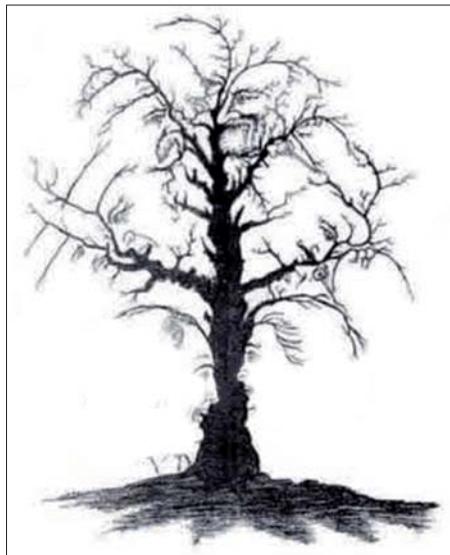


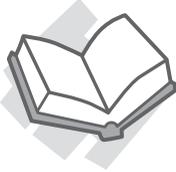
Figura 6 – Treinando a sua percepção  
Fonte: <www.fffound.com>.

É possível visualizar dez faces nesta árvore. Conseguiu?

O que será isso, uma ilusão de ótica? Nas imagens, você consegue ver muito mais do que apenas o observável, pois transmite aspectos de sua sensação, preferência e o momento em que vive.

### 5.2.3 Lideranças no ambiente de trabalho

#### CONCEITO



**Líder** é aquele capaz de levar o grupo a atingir metas, maior produtividade e evitar conflitos, principalmente tendo uma comunicação eficaz. É aquele que deve ser reconhecido pelo seu conhecimento, seu saber e assim alcançar o “poder”.

Líder é aquele cuja responsabilidade é garantir resultados de alto desempenho, formando, orientando e desenvolvendo as pessoas dentro do contexto profissional de cada um (SPECTOR, 2006; ROBBINS, 2005).

Você já ouviu falar em características de um líder? Antes de continuar, faça uma lista sobre as características as quais você considera primordiais para um líder.

São características de um líder:

- autoritário;
- burocrático;
- flexível;
- carismático;
- possuir conhecimento;
- capacidade de decisão;
- ter o poder;
- ética em procurar o que é melhor para o grupo;
- saber dialogar;
- comunicação eficaz;
- postura adequada.

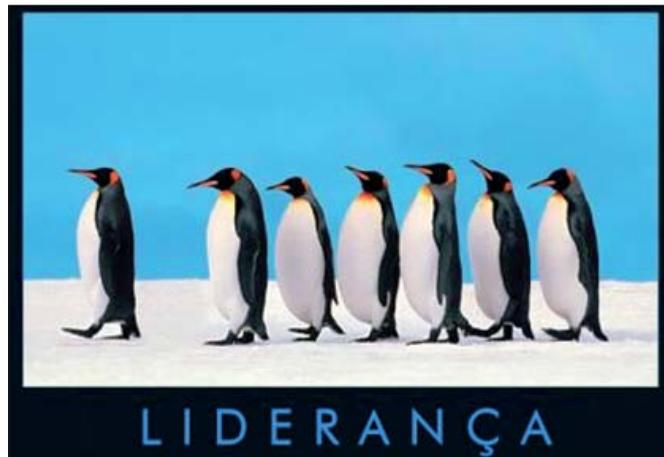


Figura 7 – Os estilos de liderança e a influência do meio ambiente  
Fonte: <[www.spcentercarmotivaomktpeessoal.blogspot.com](http://www.spcentercarmotivaomktpeessoal.blogspot.com)>.

Outros elementos que podem ser observados são:

o líder tem mais influência do que aquele que não é líder;  
nas organizações, o líder possui cargo de supervisor;  
líderes informais são aqueles que surgem nos grupos de trabalho e  
muitas vezes possuem mais influências sobre o comportamento de  
seus colegas do que o próprio supervisor.



Figura 8 – Surpreenda pelos resultados!  
Fonte: <[www.colunas.epocanegocios.globo.com](http://www.colunas.epocanegocios.globo.com)>.

Com o passar dos tempos, as organizações foram modificando sua maneira de ver e agir dentro de seus espaços em relação a seus funcionários, e como a globalização está atingindo todas as áreas profissionais, a cada dia devemos nos perguntar, por exemplo: “qual o tipo de líder que se deseja no mercado de hoje”?

## SAIBA QUE



Saiba que, no atual cenário, cada vez mais, pessoas e organizações estão se dando conta de que os antigos modelos de liderança e gestão não estão mais atendendo às suas necessidades e estão se voltando em busca de novos modelos que tragam uma forma mais eficiente de liderar pessoas e atingir resultados organizacionais. Desse modo, se considerarmos que liderança é a capacidade de influenciar e mobilizar as pessoas para alcançar um objetivo comum, levando-as a atingir também o melhor do seu potencial, podemos reconhecer que o primeiro passo para o aperfeiçoamento de qualquer líder é que ele passe a liderar a si próprio. Você concorda?

Segundo Di Stéfano (2005), em momentos de mercado emergente, quando a demanda pelo produto da corporação é alto ou quando se age em determinado lugar sem concorrência, é aceitável que líderes ineficientes passem despercebidos, pois a empresa se desenvolve simplesmente por existir, por ter um produto de alta necessidade no mercado.

O contrário ocorre quando o mercado amadurece, ou melhor, quando a concorrência aumenta e se globaliza, quando cada ponto percentual de *market share* solicita um plano eficiente. Apenas o líder mais eficaz se destaca, e os que passam despercebidos podem se tornar um “peso”.

O chamado líder efetivo ou eficaz atualmente é aquele que percebe o talento de seus subordinados e distingue seu papel no desenvolvimento destes. Ele acredita que o conceito de capital humano deve ser aplicado no aprendizado para que não se torne somente uma abstração.

Líderes aplicam responsabilidades, analisam o trabalho e nomeiam pessoas para assumir determinados papéis dentro da equipe; dessa maneira, buscam identificar outros possíveis líderes. As pessoas que possuem características e papéis de liderança trabalham com panoramas futuros, orientando sugestões sobre as melhores táticas a serem colocadas em prática, para assim ampliar a visão de futuro e direcionar a organização.

É importante ressaltar que liderança não quer dizer ser chefe ou gerente, pois liderança é diferente de poder. Ela representa uma das formas de poder, mas não é a única. O verdadeiro líder necessita da relação de dependência. Segundo Lobos (1978 *apud* FIORELLI, 2009), a influência deriva de algum tipo de receio por parte dos funcionários de que o poder coercitivo surja por intermédio de seu superior.

Fiorelli (2009) ainda salienta que nas empresas é a liderança que dá qualidade de experiência ao trabalho em equipe, pois o líder por interferência de sua ação alcança a colaboração das pessoas, constituindo, sustentando e desenvolvendo uma administração aceita por todos. Também solicita a tendência de diversas percepções, interesses e objetivos.

A liderança é um fator – ou instrumento – fundamental na eficácia gerencial de uma empresa. Formar líderes, ou ser um líder com eficiência, é um desafio constante do homem e das organizações. Atualmente, é um tema de notória importância nas discussões de administradores e pesquisadores da administração empresarial. Em diversos campos, como na política, na guerra ou propriamente nas empresas, ser um líder eficiente, capaz de mobilizar colaboradores e membros da organização e envolvê-los no alcance das metas predefinidas é um desafio do qual o sucesso é extremamente difícil de ser alcançado (PENNA; PEREIRA, 2006).

Esse fator a que chamamos liderança pode ser considerado um fenômeno tipicamente social que ocorre de forma exclusiva em grupos sociais e nas empresas ou organizações. Podem existir muitas definições desse complexo processo social, assim como a definição que foi apresentada no início deste capítulo. É frequentemente aumentada a frequência da descoberta das empresas em que até mesmo os funcionários de diversificados níveis de cargos e funções, assim como em cargos técnicos, necessitam desempenhar um papel de liderança em sua área. Um fator que pode contribuir nesse processo é o aumento da intensidade competitiva presente na realidade do mercado de trabalho (PENNA; PEREIRA, 2006).

A liderança está ligada intimamente à forma de uma empresa, ou de um funcionário, de organização ou gerenciamento de suas atividades perante uma meta ou objetivo organizacional, ou mesmo para que mudanças organizacionais possam ocorrer de forma organizada, possibilitando o controle e a gestão delas.

## REFLEXÃO



Como vimos anteriormente, a liderança está intimamente relacionada a fatores de gestão nas organizações. Mudanças, gerenciamento de funções e alcance dos objetivos organizacionais necessitam da existência de um líder ou de um setor que operacionalize funções de comando dentro da empresa. Com essas informações, é importante refletirmos se é possível que uma empresa ou organização não tenha líderes, ou não se preocupe em formar líderes em sua equipe. O que você acha disso? Um líder ocupa papéis e funções fundamentais em uma empresa ou não?



Figura 9 – Tipos de líderes

Fonte: <[www.freedigitalphotos.net](http://www.freedigitalphotos.net)>.

Podemos também elencar alguns tipos de líderes que não só se diferem em nomenclatura e classificação, mas no papel de liderança exercido e eventuais efeitos ou consequências na equipe de trabalho, ou mesmo na organização, de maneira geral. Na teoria, é possível encontrar diversas definições e diversificados tipos de líderes, por isso vamos apresentar apenas alguns exemplos, conforme Sant'anna (2010). Vejamos.

### **Autoritário**

O líder autoritário é o que determina as ideias, a forma e o que será executado pelo grupo. Isso implica na obediência passiva e não reflexiva por parte dos demais.

Esse líder exerce um papel extremamente dominador e atinge diretamente o cunho pessoal na divisão do trabalho e funções, além de fazer elogios e críticas ao trabalho de cada membro do grupo sem que haja alguma privacidade da informação.

Geralmente, um líder autoritário é uma figura de conduta condenável pela equipe. Dada a postura, é um líder geralmente não aceito pela equipe de trabalho por sua forma de comportamento. Para exemplificar, podemos falar que essa pessoa é vista, de forma geral, como um ditador ou um soberano dentro da empresa, alguém que comanda o grupo ou a organização sem democracia nas informações ou na definição dos objetivos. É visto como uma pessoa que só pensa em si, pois não aceita as ideias de outro membro do grupo, geralmente por subestimar os membros que não exercem sua função. Geralmente, acaba restringindo a participação ativa dos outros membros do grupo no planejamento dos objetivos ou das mudanças organizacionais.

As principais consequências de um líder adotar um papel autoritário é que o grupo geralmente não aceita seus comandos de forma efetiva; a reação, de modo geral, é hostil, diminuída e distanciada, pois o medo é comumente presente.

### **Indeciso**

O líder indeciso não gosta de assumir a responsabilidade comum nas funções exercidas por um líder. Portanto, não toma decisões de forma firme e não define uma direção efetiva das suas funções. Se pudermos exemplificar sua atuação, seria algo parecido com isso: "Deixarei as coisas acontecer como estão, pode ser que se as coisas possam mudar pra pior, então prefiro deixar assim mesmo". A principal consequência da atuação de um líder indeciso sobre o grupo é o aparecimento de uma reação desorganizada do mesmo, pois esse pode ser desprovido totalmente da organização necessária às empresas, já que uma das suas funções é gerenciar e organizar os papéis e os objetivos do grupo. Um líder indeciso pode gerar no grupo insegurança e atritos, é como um barco sem leme, não sabe para onde vai.

## Democrático

O líder democrático é o chamado líder do povo, e atua pela opinião dos membros do grupo – portanto, preocupa-se com participação, e para isso estimula e orienta todos os membros, acata e ouve as opiniões, podendo ou não ponderar antes de agir. Ele determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo participar ativamente das técnicas para alcançar os objetivos organizacionais. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios, para não afetar a dinâmica do grupo. Geralmente, acredita que o grupo é o centro das decisões.

A ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização por possibilitar a participação ativa de todos os integrantes. A consequência da atuação de um líder democrático é de interação, participação, colaboração do grupo. A democratização do líder deve ter ponderação e objetividade, pois se essas regras não forem atendidas esse líder pode desorganizar o grupo por não tomar partido, pois o grupo sempre trará uma nova diretriz, e se ele não se posicionar em algum momento, o grupo ficará perdido na gama de opiniões.

## Liberal

O líder liberal é aquele que tem uma participação mínima no processo administrativo. Esse gestor é caracterizado pela liberdade dada ao grupo de trabalho para traçar diretrizes e formatos de trabalho.

O líder que se caracteriza dessa forma limita sua participação na responsabilização pelas atitudes tomadas pelo grupo e apenas apresenta algumas alternativas a este.

A principal consequência dessa forma de liderança é que o grupo pode ficar perdido, pois a gestão de ideias e de organização ficará dependente da pró-atividade dos seus membros. Caso esse grupo apresente comportamentos de conformismo ou conforto excessivo com o momento atual, ele pode se manter estagnado, sem que haja lideranças possíveis de mudanças mais pontuais.

### **Situacional**

O líder situacional assume uma liderança de certa forma imprevisível, pois ele define seu estilo de liderança pela situação mais atual, ou por alguma necessidade pontual.

Esta forma de liderança está muito mais relacionada à capacidade do feeling desse membro em perceber rapidamente as demandas do grupo ou da empresa, do que a questões ligadas aos traços de sua personalidade. A postura deste líder é fundamentada nas situações que ele detecta no cotidiano da empresa, na dinâmica do grupo e no mercado de trabalho. Costuma ser uma pessoa bem informada, curiosa e atualizada.

Esse líder geralmente possui um estilo adequado para cada situação, pois tem uma capacidade de ponderar antes de agir muito aumentada. A principal consequência desse tipo de líder é que o grupo sente mais segurança em atingir suas diretrizes, pois sente que sua figura de liderança é ponderado e coerente, analisa cada situação de maneira única, e não somente segue um roteiro. O que pode dificultar o andamento do grupo em relação às suas diretrizes e trabalho é que muitas vezes a cultura da empresa ou organização necessita de padrões de decisões ou de diretrizes mais coerentes, menos ponderadas e mais padronizadas. Esse líder terá dificuldade em não ponderar cada situação.

### **Emergente**

O líder emergente é o que assume o comando do grupo por qualidades, habilidades e capacidades específicas para determinada situação, ou da necessidade em um dado momento em que ele tem a capacidade técnica ou demanda da empresa em contar com esse líder no comando do grupo.

É um líder que tem seu papel em situação de emergência. Em teoria, está preparado, mas geralmente não tem tempo para o preparo de sua equipe em sua forma de organização e gestão. Por exemplo, a direção de um setor é totalmente reconfigurada, com isso o gestor anterior foi alterado; o que foi contratado para ocupar suas funções tem metas já estipuladas e tem de alcançá-las; sua gestão e inserção na equipe tem que ser rápida.

A principal consequência desse líder no grupo é que não é possível descrever uma previsão, mas o que se espera é que o grupo compreenda

a situação emergencial e assim participe, colabore, pois a premissa é de que se houver emergência, o líder saberá o que fazer, pois foi contratado nessas condições.

A liderança vem seguida de manifestações emocionais, pois, de acordo com Fiorelli (2009), existe intenso elemento emocional na prática da liderança, pois esta se instala pela emoção. A autora ainda relata que nomes de grandes líderes da humanidade confirmam que esta percepção está correta, uma vez que a ligação emocional com seus seguidores vai além e valoriza suas qualidades pessoais, encobrindo a percepção de seus possíveis defeitos por seus admiradores. A real liderança situa seus embasamentos em elementos psicológicos duradouros e sólidos: “o cimento a unir liderados e líder denomina-se emoção” (FIORELLI, 2009, p. 188).



Figura 10 – Ser líder não é o mesmo que ser chefe!

Fonte: <<http://www.freedigitalphotos.net/>>.

Os líderes são exemplos de profissionais e de pessoas para seus funcionários, influenciando-os de certa forma, pois seus dizeres são de suma relevância; sem este “modelo”, nada teria fundamento, ou melhor, não seriam salientes.

Para Fiorelli (2009), o líder deve ter a certeza de que toda a sua equipe compreendeu a visão para incluí-la em suas atividades do dia-a-dia. Este líder busca estar atualizado nas situações em que as pessoas podem se abater, comprimidas pelos obstáculos do cotidiano.

Ao se falar das habilidades interpessoais dos líderes, autores como Miranda e Miranda (1993) e Fiorelli (2009) afirmam que o líder reconhece

que a responsabilidade de seu potencial como líder é mais sua do que de seus liderados; os resultados obtidos por ele dependem de suas habilidades interpessoais e estas podem ser aprendidas e aprimoradas. Não basta conhecer sobre essa habilidade: ela deve ser modificada para comportamentos, pois a emoção compõe a base sobre a qual os comportamentos devem ser constituídos.

Em entrevista a Willian Taylor, da revista **Exame**, de 2 de julho de 1999, Ronald Heifetz, uma das principais autoridades do mundo em liderança, nada mais do que o diretor do Projeto de Educação de Liderança da John F. Kennedy School, da Universidade de Harvard, fala sobre o líder do futuro. Heifetz menciona que o papel do líder está mudando e sua principal missão de 1999 para cá é “ajudar as pessoas a encarar a realidade e mobilizá-la para que façam mudanças”, mas ressalta que fazer mudança é muito árduo, pois “muitas pessoas têm uma visão cor de rosa sobre o significado de líder, e quando se deparam com uma oportunidade de liderança, acordam bruscamente para outra realidade. O exercício da liderança produz resistência e dor”.

Heifetz, nessa entrevista, salienta sete lições (conselhos e técnicas) para se tornar um líder do futuro:

**inspire as pessoas** – descubra o que é importante para elas e veja como isso pode se relacionar com as metas da empresa;

**tenha uma visão abrangente** – tome distância, observe os problemas e interprete o que está acontecendo;

**ouça** – não apenas o que as pessoas dizem, mas também como dizem quando defendem uma ideia;

**mantenha confidentes e aliados por perto** – eles servirão para dar apoio moral, trocar ideias e ser seus defensores;

**defenda boas ideias com entusiasmo** – tenha coragem para rejeitar as más assim que surgirem;

**não esqueça: renovar-se espiritualmente é uma necessidade** – dê um tempo para si mesmo de vez em quando;

**demonstre empatia** – respeite as dificuldades dos subordinados em lidar com as mudanças (HEIFETZ, 1999).

Por fim, a autoridade em liderança afirma que o reconhecimento dos desafios e o desconforto das mudanças não devem diminuir o entusiasmo de alguém em colher as recompensas de criar valor e significado na vida de outras pessoas. Há uma emoção que acompanha a criação de valores. É claro que existem também dinheiro e status. Várias coisas na vida nos recompensam pela dor que nos causam, e a liderança é uma delas.

Abordaremos mais sobre liderança no capítulo referente a poder, uma vez que estes dois fenômenos estão estreitamente relacionados, com aspectos comuns entre ambos. Agora, vamos a um estudo de caso?

### 5.3 Aplicando a teoria na prática

Este caso refere-se a um programa de controle de roubos com base em metas. Summers, doutor em psicologia organizacional pela Universidade do Sul da Flórida, é vice-presidente da Mediappraise Corporation, uma empresa que presta serviços em psicologia organizacional via internet. Uma de suas especialidades é o *feedback* de 360 graus, online. Os colegas de trabalho, os subordinados e supervisores de um funcionário podem completar uma avaliação sobre ele em uma página da internet. Após observar o *feedback* sobre si mesmo, em várias perspectivas, um funcionário prepara um plano de melhoria interagindo com um programa online. A Mediappraise também realiza outros tipos de avaliação e pesquisas de opinião, via internet. É um exemplo de como os psicólogos organizacionais podem utilizar este novo meio de comunicação.

Antes de ajudar a fundar esta empresa, o Dr. Summers tinha seu próprio consultório, e um dos seus projetos foi ajudar uma organização a lidar com os roubos praticados por funcionários. Uma cadeia de restaurantes fast-food pediu a Summers que projetasse um programa para controlar os furtos em seus restaurantes. Nessa empresa, os roubos praticados por funcionários representavam um problema maior do que os assaltos em si. Esse cliente queria fazer algo aos funcionários que estivessem roubando comida para si próprio ou dando-a aos amigos de graça. Summers investigou a situação e ajudou algumas equipes, representando diferentes restaurantes, a aplicar seis tipos de intervenções.

Fonte: SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 314

Como você procederia?

Você deve ter refletido e concluído que o procedimento de fixação de metas foi relativamente simples. Em cada restaurante, o gerente dava a um pequeno grupo de funcionários a responsabilidade de controlar os roubos de um item em particular, como, por exemplo, peitos de galinha. Foi ensinado ao grupo como descobrir o número de peitos de galinha que estivessem faltando a cada dia, e definiu-se também uma meta específica para reduzir esse número. A empresa descobriu que o programa de fixação de metas era eficiente na redução do número de roubos. O que ninguém conseguiu saber foi por que isto deu certo, uma vez que os funcionários não receberam instruções sobre o que fazer para reduzir os roubos, eles apenas receberam uma meta. É possível que os membros do grupo estivessem praticando os roubos, tendo simplesmente de parar, ou que os membros do grupo soubessem quem estava praticando os roubos, assim pressionando-os a parar.

Por último, o programa direcionou a atenção dos funcionários para o problema, e, conforme discutido anteriormente, essa é uma das formas pela qual a fixação de metas melhora o desempenho. Não importa o motivo de ter dado certo. O caso demonstra que a fixação de metas pode ser uma forma efetiva de lidar com o comportamento.

Frequentemente, os gerentes precisam apenas definir um objetivo e, então, permitir aos seus subordinados que descubram uma maneira de alcançá-lo. Eis aí um exemplo de uma ação do verdadeiro líder.

## 5.4 Para saber mais

Sugiro algumas leituras para que você se atualize sobre o tema estudado no capítulo 5.



**Site: Sapiens**

URL: <http://www.sapiensapiens.com.br/>

Acesse o site e leia os artigos relacionados à percepção, motivação e liderança no ambiente de trabalho para complementar o tema estudado neste capítulo. São artigos pequenos que passam uma visão mais geral sobre cada aspecto, explicando de maneira simples e de fácil entendimento.



#### Site: DoceShop

URL: <http://www.doceshop.com.br/>

Trata-se de um blog corporativo que traz pequenos artigos que explicam as principais temáticas inseridas no ambiente de trabalho, com uma linguagem de fácil compreensão. Sugiro a leitura dos artigos relacionados às temáticas motivação e liderança no trabalho.



#### Site: Portal dos Administradores

URL: <http://www.administradores.com.br/>

Neste site, você encontrará artigos de grande relevância, tanto teóricos quanto práticos, sobre os assuntos estudados.



#### Site: Universidade Federal da Paraíba

URL: <http://www.ccae.ufpb.br/>

Sugiro a leitura do artigo “Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg”, de Maciel e Sá (2007). O artigo tem como objetivo central analisar a motivação de professores e funcionários da Universidade Federal da Paraíba em seus trabalhos, inicialmente por meio de um instrumento de diagnóstico para, a partir daí, apresentar sugestões, de maneira a oferecer à mesma uma oportunidade de transformação de seu ambiente organizacional.



#### Filme: Vida de inseto

Direção: John Lasseter

Ano: 1998

É um desenho animado que busca retratar bem as situações vividas por uma equipe de trabalho, abordando aspectos como trabalho em equipe, comunicação, motivação, percepção, liderança, entre outros. Vale a pena conferir!

## 5.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

há nove teorias sobre a motivação no trabalho, sendo que a teoria da necessidade é dividida em duas: teoria da hierarquia das necessidades e a teoria dos dois fatores;

dentre todas as teorias, a teoria da autoeficácia é vista como um componente primordial para o empenho com uma meta. Uma pessoa com baixa crença de autoeficácia no que diz respeito a atingir um objetivo tem pouca expectativa de se envolver com ele;

a percepção compreende a sensação, pois sensação é a intervenção que autoriza levar ao cérebro elementos referentes a fenômenos do mundo exterior, ou ao estado do organismo. Sem este aspecto, nenhuma atividade, seja ela física ou mental, seria possível. A percepção é como se fosse o início do processo em que a cognição e a realidade se cruzam, ou seja, é o processo cognitivo principal do qual emergem os demais processos. Por meio da percepção, a pessoa decifra os fenômenos do mundo à sua volta, os fenômenos do seu processo interno, e a posição que ocupa no ambiente;

a posição do líder gera aperfeiçoamento e traz à tona o melhor de cada integrante de sua equipe;

liderança é a competência de desempenhar controle sobre as pessoas, ou seja, é a aptidão que algumas pessoas têm de alcançar que outras, de maneira natural, excedam o estabelecido formalmente.

## 5.6 Testando os seus conhecimentos

1) Leia atentamente as afirmações a seguir e diga se estão corretas ou falsas. Se falsas, justifique.

- ( ) A motivação no trabalho para a escola das relações humanas orienta as pessoas para sentirem-se úteis e importantes, e com isso satisfazer o desejo natural dos trabalhadores de se sentirem integrados ao grupo social, sem é claro esquecer do reconhecimento individual de cada um.
- ( ) Para Spector (2006), a motivação é entendida como “um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de temperamento”.
- ( ) A motivação no trabalho possui cinco teorias: a teoria da equidade; a teoria da fixação de metas; a teoria da necessidade; a teoria do reforço e a teoria da autoeficácia, sendo apenas esta utilizada pelas empresas atualmente.

- 2) Cite e explique quais são as quatro teorias da motivação no trabalho.
- 3) Explique o que é o processo perceptivo no ambiente de trabalho e aborde sobre sua relação com a motivação e liderança.
- 4) Percepção é:
  - a) a reação imediata de nossos receptores: olhos, ouvidos, nariz, boca e dedos.
  - b) o significado de um estímulo interpretado pelo indivíduo que não é influenciado por concepções, necessidades e experiências únicas.
  - c) o processo pelo qual as sensações são selecionadas, organizadas e interpretadas. O estudo da percepção concentra-se no que acrescentamos a estas sensações, a fim de lhes darmos significado.
  - d) o indivíduo processa passivamente qualquer informação que lhe é apresentada e armazenada.
- 5) Sobre percepção subliminar, é correto afirmar que:
  - a) ocorre quando o estímulo está abaixo do nível de consciência do consumidor. Lembre-se de que quando você vê ou ouve o estímulo, ele está acima do nível de consciência.
  - b) é a habilidade de um sistema sensorial para detectar mudanças ou diferenças entre dois estímulos.
  - c) refere-se à quantidade mínima de estímulo que pode ser detectada em um determinado canal sensorial.
  - d) é o grau com que a atividade de processamento é dedicada a um estímulo específico.
- 6) O que é ser um líder eficiente? Conceitue liderança, relatando e explicando com base na entrevista de Heifetz.

## Onde encontrar

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

DI STÉFANO, R. **O líder-coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HEIFETZ, R. Entrevista a Willian Taylor. **Revista Exame**, São Paulo, 2 jul. 1999. Disponível em: <[www.exame.abril.com.br](http://www.exame.abril.com.br)>. Acesso em: 28 dez. 2010.

MIRANDA, C. F.; MIRANDA, M. L. **Construindo a relação de ajuda**. 8. ed. Belo Horizonte: Crescer, 1993.

PENNA, E. C. G, PEREIRA, P. M. M. Características e habilidades de um líder numa organização industrial de Uberaba/MG: um estudo de caso. **Revista Eletrônica Fazu**, n. 3, 2006. Disponível em: <<http://www.fazu.br/ojs/index.php/fazuemrevista/article/view/114>>. Acesso em 11 mar. 2011.

PICOTEZ, M. F. G. O pensamento cartesiano e o paradigma da complexidade nos estudos da administração. **Anagrama - Revista Científica Interdisciplinar da Graduação**, São Paulo, USP, a. 4, n. 2. dez. 2010/fev. 2011. Disponível em: <[www.revistas.univerciencia.org](http://www.revistas.univerciencia.org)>. Acesso em: 28 dez. 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANT'ANNA, V. Liderança e seus tipos. Disponível em: <<http://www.lidersantanna.com.br/tipos>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.





# CAPÍTULO 6

## TENSÃO E CONFLITO

### 6.1 Contextualizando

Nos itens a seguir, serão explanados aspectos referentes à tensão e conflito nas organizações, mas antes de relatarmos esses aspectos especificamente, faz-se necessário salientarmos e discutirmos como ocorrem os conflitos dentro das empresas.

O conflito é caracterizado como um processo, composto por sequência de eventos ou estágios que tendem a ser recursivos e iterativos. A maioria dos conflitos organizacionais ocorre pelo abuso do poder, de autoridade por parte dos superiores.

Conflito é um processo de tensão que gera um estado de alerta no indivíduo para que este saiba administrar as transformações e obter melhores resultados. São relações sociais de enfrentamento, desacordo, frustração, causando sentimentos negativos, que podem ser solucionados de forma violenta ou pacífica, dependendo dos recursos cognitivos e afetivos das pessoas e contextos sociais envolvidos. As tensões são manifestações psicofisiológicas que as pessoas demonstram principalmente após estarem em um processo conflituoso.

Ao fim deste capítulo, espera-se que você entenda como a cultura organizacional, dividida em vertentes, configura uma rede de concepções, normas e valores implicados por questões de poder. Nessa rede, surgem situações em que os interesses dos indivíduos parecem ser opostos. Como lidar com isso?

Bons estudos!

## 6.2 Conhecendo a teoria

Observe a seguinte explicação: cultura organizacional é uma amostra de assuntos básicos compartilhados que um grupo estudou como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerada válida e desejável para ser comunicada aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas (SCHEIN, 1982). As organizações são formadas por grupos de pessoas que interatuam entre si, seja de uma maneira mais leve ou mais forte.

Na organização, debate-se muito devido a desacordo de ideias, interpretações desiguais dos acontecimentos e/ou valores opostos. O conflito não é fatal, mas simula o caráter mais difícil das organizações (PEREIRA; GOMES, 2007). Nos itens que se seguem, veremos diversos aspectos que estão presentes nos processos de tensão e conflitos organizacionais.



Figura 1 – As tensões e conflitos existentes no ambiente de trabalho  
Fonte: <[www.brkconsultores.com.br](http://www.brkconsultores.com.br)>.

### 6.2.1 Cultura organizacional

Antes, porém, de iniciarmos as discussões sobre a cultura das organizações, é necessário fazermos algumas perguntas: Quais aspectos são fundamentais na cultura de uma organização? O que se entende por cultura organizacional?

Existem características que são fundamentais para que possamos definir cultura organizacional: **estilo de liderança** (ou seja, qual é a missão, os valores e a visão da sua organização); **comunicação**; **responsabilidade social**; **regras, normas**; **histórias** que compõem o grupo e a organização; **motivação**; **expectativas** que as pessoas colocam na organização e as suas próprias; tipo de organização (se ela é autocrática, democrática, burocrática...); **planejamento**; **relacionamento** no ambiente de trabalho.

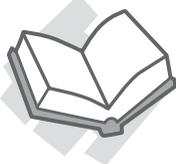
Essas são as características que buscam compor o perfil da cultura organizacional que, por sua vez, tem como ponto de partida permear os relacionamentos dentro da organização, levando em conta as crenças e valores estruturados e que se formam e/ou modificam ao longo do tempo, assim como a mentalidade e a forma de agir no mercado de trabalho (ROBBINS, 2005; SPECTOR, 2006).

Devemos lembrar de outro fator de extrema importância para a cultura organizacional: o **aspecto competição**, que determina o desenvolvimento de uma nova visão estratégica, de dentro para fora da organização, reavaliando a mesma, a fim de torná-la capaz de criar e controlar as oportunidades emergentes.

Esta criação está apontada no fator humano, o que é imprescindível para entendermos a “genética da corporação” e seu consequente controle como fator facilitador, ou até de oposição, nos processos de mudança.

Genética da corporação, a saber, é a união de crenças, premissas, hipóteses e intenções vigente na mente das empresas e de seus funcionários, significando a cultura organizacional.

## CONCEITO



**Cultura organizacional** “forma uma rede de concepções, normas e valores, que são tão adotadas como certas que continuam submersas à vida organizacional. [...] Para criar e sustentar a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser firmados e informados aos membros da organização de uma forma palpável” (BEYER; TRICE, 1986 *apud* ROBBINS, 2005).

Para Robbins (2005, p. 681), cultura organizacional diz respeito a uma percepção comum dividida pelos membros da organização, ou melhor, é um “sistema de significado compartilhado”. O autor ainda afirma que este sistema é que diferencia uma organização da outra e, este sistema diz respeito a um conjunto de características essenciais que a organização valoriza.

Autores como Chatman e Caldwell (*apud* ROBBINS, 2005) sugerem sete características que segundo eles fazem parte da particularidade da cultura organizacional:

- **inovação e capacidade de assumir riscos:** refere-se ao grau com que os colaboradores da empresa são incentivados a serem inovadores e a assumirem riscos;
- **atenção ao detalhe:** diz respeito ao grau em que se espera de cada colaborador em relação à precisão, análise e atenção ao detalhe;
- **orientação para o resultado:** é o grau com a administração prioriza os resultados ao invés de técnicas e processos usados para atingir estes resultados;
- **orientação para a pessoa:** diz respeito ao grau com que as decisões dos gerentes levam em consideração a decorrência das implicações das determinações sobre as pessoas na organização;
- **orientação para a equipe:** é o grau com que o trabalho é organizado em equipes ao invés de individuais;
- **agressividade:** refere-se ao grau com que as pessoas são agressivas e competitivas em vez de compreensivas ou insensatas;
- **estabilidade:** diz respeito ao grau com que as atividades organizacionais destacam a conservação do *status quo*, ao encontro com o crescimento.

Para Schein (1992), cultura organizacional diz respeito a um padrão de pressupostos básicos partilhados com os quais o grupo acaba resolvendo seus problemas de adequação externa e consistência interna. Existem alguns identificadores da cultura organizacional que são:

- **iniciativa individual:** refere-se ao nível de responsabilidade, liberdade e independência dos indivíduos;
- **tolerância ao risco:** é o nível de encorajamento da agressividade, inovação e riscos;
- **direção:** diz respeito à nitidez em relação às metas e expectativas de desempenho;
- **integração:** é a competência das unidades trabalharem de forma coordenada;
- **contatos gerenciais:** é a disposição dos gerentes para fornecer comunicações claras, assistência e apoio aos seus subordinados;
- **controle:** refere-se ao volume de regras, regulamentos e de supervisão direta que se usa para supervisionar e controlar o comportamento dos colaboradores;
- **identidade:** refere-se ao grau de identificação das pessoas com a organização como um todo;
- **sistema de recompensas:** diz respeito à associação entre recompensas e desempenho;
- **tolerância ao conflito:** é o grau de abertura para manifestação de conflitos e críticas;
- **padrões de comunicação:** diz respeito ao grau de restrição das comunicações aos níveis hierárquicos.

Os múltiplos pontos de vista percorridos por diversos autores, os conceitos e características, são variações com base em um mesmo tema. Com isso, existe uma tendência convergente dos diversos autores que trabalham sobre o assunto em questão.

Quando surge a necessidade de mudança dentro de uma organização, estamos falando de uma transformação cultural, mas isso só ocorre se a mudança for essencial, e sendo assim os sistemas organizacionais mais

significativos devem ser modificados, mesmo que seus organizadores não estejam mais atuantes na organização. A transformação permanecerá então unificada à nova cultura da organização (STAHL; BOUNDS, 1991).

## Ritos

Vale ressaltar que a cultura organizacional tem em sua metodologia os chamados **ritos**, que se configuram como categorias analíticas privilegiadas para desvendá-la. O rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas.

Ao comparar os relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida nas organizações modernas, Beyer e Trice (1986 *apud* ROBBINS, 2005) identificaram seis tipos:

- **ritos de passagem** – o processo de introdução e treinamento básico;
- **ritos de degradação** – o processo de despedir e substituir um alto executivo;
- **ritos de confirmação** – seminários para reforçar a identidade social e poder de coesão;
- **ritos de reprodução** – atividades de desenvolvimento organizacional;
- **ritos para redução de conflito** – processo de negociação coletiva;
- **ritos de integração** – festas de final de ano nas empresas.

O rito se constitui como uma classe analítica elevada para descobrir a cultura das organizações. Ao realizar um rito, as pessoas se comunicam por meio de distintos símbolos: gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, componentes para salientar uma visão consensual adequada ao momento.

Comparando os relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas, os autores concluem que os ritos organizacionais são prontamente identificáveis, mas muito difíceis de serem interpretados.

## EXPLORANDO



Sugiro a você a leitura do artigo "Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações", de autoria de Monteiro, Ventura e Cruz. Ele está disponível no site: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>>.

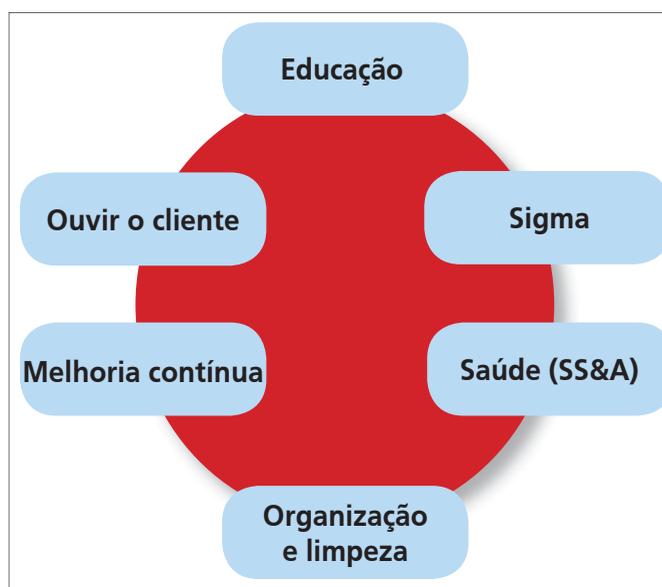


Figura 2 – Aspectos inerentes à cultura organizacional

Fonte: Autor.

### Vertentes da cultura organizacional

Após uma progressiva estruturação, a cultura organizacional tem hoje, segundo Robbins (2005), duas vertentes: mecanicista e holográfica.

A **mecanicista** compõe elementos distintos, tais como crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais. Nessa vertente, a cultura é manipulada e controlada por meio da ação sobre as variáveis. A carência de resultados é devido a manifestações externas reguladas pela percepção das pessoas e não pela cultura em si.

A vertente **holográfica** se distingue como um aspecto comum da realidade dividida entre os membros da organização. Por exemplo, Japão X Brasil: Brasil colocando em prática o gerenciamento pela qualidade total (TQV) do Japão.

## Níveis da cultura organizacional

Schein (1982) aponta a cultura organizacional como a que constitui um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu sabendo lidar com problemas de adaptação externa e integração, e que funcionaram bem, sendo assim perpetuados pelo grupo. Ainda de acordo com este autor, a cultura organizacional pode ser aprendida em três níveis:

- **nível dos artefatos visíveis** – o ambiente construído da organização: arquitetura, layout, a maneira com que as pessoas se vestem, padrões de comportamentos visíveis, documentos públicos (cartas, mapas). Dados de fácil obtenção e difícil interpretação;
- **nível dos valores que governam o comportamento das pessoas** – difícil de observar diretamente para identificá-los, por isso é necessário entrevistar os membros-chave ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização;
- **nível dos pressupostos inconscientes** – são pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e nos quais estes se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são.

## Gestão do conhecimento

Uma perspectiva muito visada atualmente é a gestão do conhecimento. De acordo com empresas europeias, gestão do conhecimento refere-se a uma “coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (TEIXEIRA FILHO, 1998 *apud* ANGELONI, 2000, p. 16).

Schein (1992) destaca algumas das características presentes na cultura que sustentam a perspectiva da gestão do conhecimento:

- organização: gerenciar o ambiente onde a empresa está inserida;

- pessoas capazes: com suas experiências, é necessário entender e modificar seu ambiente;
- as questões apresentadas na instituição não devem ser abordadas unicamente;
- as pessoas podem ser inseridas em um processo de crescimento pessoal como grupal;
- a ideia de que as atividades grupais podem gerar e programar soluções para os imperativos que se apresentam frente à organização;
- preocupação com os desdobramentos futuros da organização;
- o pressuposto de que as trocas de informação devem ser completas e confiáveis;
- percepção de que a criação, tolerância e respeito das várias subculturas organizacionais possibilita gerar soluções aos variados problemas;
- permanente análise dos múltiplos fatores que compõem as questões que se apresentam às organizações, e com isso pensar sobre o inter relacionamento de tais fatores.

Para entender a cultura organizacional, é necessário considerar o fundo psicológico envolvido. Os esquemas interpretativos das organizações são mencionados por várias abordagens psicanalíticas, sobre as quais Morgan (1996 *apud* RITCHER, 2000) fez algumas observações:

- **psicanálise freudiana** – papel da sexualidade reprimida na construção da organização. O inconsciente incorpora os mecanismos que irão se manifestar na maneira de interpretar a realidade e com isso a construção da cultura organizacional;
- **correntes neofreudianas** – apontam elementos do psiquismo organizacional como ideia da família patriarcal, onde os papéis masculinos da família seriam transpostos para a organização;

- **morte e imortalidade** – produz esquemas interpretativos na medida em que as organizações são vistas como uma forma do ser humano se perpetuar além da morte;
- **ansiedade** – de acordo com os neofreudianos, a partir do nascimento as pessoas formam mecanismos de controle da ansiedade.

Além das citadas anteriormente, umas das abordagens mais atuais que abordam a cultura organizacional é a abordagem cognitiva de Goodenough (1957), que define cultura como sendo um princípio de conhecimento, de modelos de percepção, crenças, avaliação e execução, ou seja, são os aspectos das coisas que as pessoas têm na mente, seu modelo de percepção e relacionamento e de como as interpreta.

Partindo do entendimento da cultura como um elemento que nasce da composição interpretativa atual do ser humano, e visando os componentes psicológicos intervenientes nas pessoas, é necessário salientar algumas formas de cogitar a questão cultural dentro da gestão do conhecimento.

Para Fleury (1995), as transformações culturais podem ocorrer de duas formas:

- **revolucionariamente** – reunindo esquemas interpretativos contrários aos anteriores provocando uma reestruturação completa do agir organizacional;
- **gradativamente** – agrupando valores que aperfeiçoam os já existentes.

A forma gradual antecipa uma evolução gradativa que permite a adequação às novas configurações de considerar o ambiente organizacional, diferentemente da maneira revolucionária, que passa a ser traumática arriscada e destrutiva (RITCHER, 2000).

Este mesmo autor ressalta que o aspecto das transformações da cultura organizacional não pode deixar de focar o seu objetivo, que é de alterar o modelo interpretativo dos integrantes da organização em um componente de acesso e apoio dos imperativos da gestão do conhecimento. Por meio da criação da chamada “superestrutura” cultural é que a gestão do conhecimento alcança um meio que aprove a sua assiduidade e conseqüente concretização.

Nos estudos sobre cultura organizacional abandona-se o contexto sócio-cultural como ponto de partida. Nos estudos de Smircich (1983 *apud* LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002) foram identificados diferentes focos e visões de organizações em diversos estudos sobre cultura. Após diversas análises em estudos sobre o fenômeno, a autora procurou relacionar alguns conceitos fundamentais para a questão da cultura organizacional, são eles:

CONCEITO DE CULTURA	LINHA DE TRABALHO	VISÃO DE ORGANIZAÇÃO
A cultura funciona como um mecanismo regulatório-adaptativo. Permite a articulação dos indivíduos na organização	Cultura corporativa ou organizacional	Organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processos de trocas com o ambiente
Cultura é um sistema de crenças compartilhadas. A mente humana gera cultura através de um número limitado de regras	Cognição organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. A noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham em vários graus e que parecem funcionar de uma maneira regular
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada a fim de ser entendida	Simbolismo organizacional	Organizações são padrões de discursos simbólicos. A organização é mantida através de modos simbólicos como a linguagem, que facilita os significados compartilhados e as realidades compartilhadas
Cultura é uma projeção de infraestrutura universal e inconsciente da mente	Processos inconscientes e organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes

**Quadro 1 – Conceitos fundamentais para a cultura organizacional**

Fonte: Limongi-França et al. (2002, p. 286-287).

## REFLEXÃO



Após a explanação anterior, qual dessas linhas de trabalho compõe a melhor abordagem sobre visão de cultura?

Por fim, cultura organizacional é tudo aquilo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e hábitos contraídos pelo homem como elemento da sociedade, ou seja, é tudo aquilo que é socialmente aprendido e dividido pelos membros (elementos) de uma sociedade (TYLOR *apud* HORTON; HUNT, 1980). Vale ressaltar que a cultura de uma organização vai além das normas formais, é também, segundo Andrade e Amboni (2007, p. 159), “[...] o conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes das pessoas na organização”. Os mesmos autores ainda afirmam que as normas, os valores, as recompensas e o poder são pressupostos psicossociais que compõem a cultura de uma organização, sendo o poder uma característica interna desta.

A seguir, conceituaremos cada um destes pressupostos para um melhor entendimento sobre cultura de uma organização:

- **normas:** são padrões ou regras de conduta, nos quais os membros de uma organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. As normas são **explícitas** no momento em que as pessoas se adaptam a elas de forma consciente. As regras são **implícitas** (subtendidas) quando as pessoas se conformam, sem ter consciência;
- **valores:** representam o conjunto de atributos que a força de trabalho julga positivo ou negativo em uma organização. As normas e valores se inter-relacionam, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles. As normas de uma organização podem refletir certos valores organizacionais;

- **recompensas:** o comportamento das pessoas é influenciado pelas recompensas que recebem pelo trabalho desenvolvido. Os gerentes devem identificar estratégias de recompensas para estimular as pessoas a obter um rendimento maior;
- **poder:** a fonte central de poder de uma organização pode refletir padrões culturais e, estes, por sua vez, podem influenciar o comportamento das pessoas dessa organização (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 159).

Segundo Bertero (*apud* FLEURY; FISCHER, 1996, p. 29), a concepção de cultura no campo da análise organizacional remonta à etnografia e à antropologia, o que nos recomenda a um denso poder analítico muitas vezes exercitado. Sabe-se que à medida que poder e cultura se relacionam no âmbito organizacional, temos plena consciência de que estamos “pisando em um terreno” clássico, “onde o conhecimento acumulado convida à reflexão e uma postura analítica de humildade”.

## 6.2.2 Poder nas organizações

Aquela pessoa que possui o poder tem a prioridade de mandar; ela aparece como líder que comanda, que estabelece, planeja o que executar, decide o que for necessário e modifica as regras, se for o caso. Antes de falarmos de poder nas organizações, é necessário lembrarmos alguns aspectos relevantes do capítulo anterior, sobre liderança, pois para alguns estudiosos e, principalmente integrantes das organizações, poder é sinônimo de liderança.

Para Spector (2006), o líder possui mais controle sob os outros do que aquele que não é líder, pois nas organizações um líder possui cargo de supervisor, de autoridade. Os líderes possuem características tais como: autoritarismo; burocrático (tipo de líder); flexibilidade; espírito de liderança; carisma; conhecimento; capacidade de decisão; poder; ética de procurar o que é melhor para o grupo; saber dialogar: comunicação eficaz; postura adequada.

## REFLEXÃO



Ser líder é ter influência sobre as outras pessoas?  
Significa necessariamente deter o poder?

Para lembrar, destaco que o líder é aquele capaz de levar o grupo a atingir metas, maior produtividade e de evitar conflitos, principalmente tendo uma comunicação eficaz. É aquele que deve ser reconhecido pelo seu conhecimento, seu saber e assim deter o “poder”. Líderes informais surgem nos grupos de trabalho e muitas vezes possuem mais influências sobre o comportamento de seus colegas do que o próprio supervisor (ROBBINS, 2005; SPECTOR, 2006).

Como já foi visto, a liderança assume postos que não somente aqueles que impliquem poder; saber escutar e compartilhar com seus colaboradores/funcionários é também uma forma de liderança.

Para compreendermos melhor, conforme o **Dicionário Michaelis**, **influência** é o poder ou ação que alguém exerce sobre outra pessoa ou sobre determinadas situações e **poder**, por sua vez, é ter autoridade, domínio ou influência.



Figura 3 – Poder

Fonte: <[www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com)>.

Como podemos verificar, poder é muito mais do que ter influência. Já **controle** implica em ser autoritário perante as demais pessoas, usando do status de sua função. Cabe ainda salientarmos que estando o poder nas organizações definido como ter autoridade, existem tipos de poderes. Segundo French e Raven (1959 *apud* ROBBINS, 2005), são:

- **poder da experiência** – conhecimento e perícia que o supervisor possui sobre o assunto. A perícia que o subordinado acredita que o supervisor tem não é necessariamente real. O poder da experiência é particularmente eficaz;
- **poder de referência** – é o quanto os subordinados se identificam ou gostam do supervisor; a pessoa é influenciada por quem ela admira;
- **poder legítimo** – é a crença que os subordinados têm de que o supervisor é o que comanda, que tem a autoridade. O resultado deste tipo de poder se dá pelos valores que os subordinados têm sobre os direitos do supervisor;
- **poder de recompensa** – é a habilidade que o supervisor tem de recompensar os subordinados com bônus, atribuições desejadas, promoções ou aumento de salário;
- **poder coercitivo** – é a habilidade do supervisor em punir o subordinado com ações disciplinares, multas, demissões ou redução de salário.



Figura 4 – Abuso de poder

Stoner e Freeman (1999) afirmam que uma concepção realista do papel de cada um dos tipos de poderes, e de como eles podem ser utilizados de maneira positiva, aumenta ligeiramente. Os autores ainda descrevem o estudo de David McClelland que pontua “duas faces do poder”: face negativa e face positiva. A face negativa é proclamada em termos de “domínio-submissão”: “se eu vencer, você perde”; nesta fase o poder significa ter poder sobre alguma pessoa. Na face positiva, por sua vez, a preocupação está em torno dos objetivos do grupo, tudo para auxiliar no desenvolvimento e ação das metas propostas, que quer dizer influência, ou seja, exercer a influência em favor dos demais colegas e nunca sobre eles.

Segundo French e Raven, as bases de poder são todas relacionadas às influências que as pessoas têm uma sobre as outras em qualquer ambiente. Para Yukl (1989 *apud* SPECTOR, 2006), as fontes de poder se referem diretamente ao poder nas organizações.



Figura 5 – Poder político

De acordo com Robbins (2005), pode haver abuso de poder de supervisão. Quando o poder de supervisão é utilizado positivamente, pode auxiliar no funcionamento da organização como um todo, e também para provocar sentimentos positivos nas pessoas sobre seu trabalho e, conseqüentemente, um melhor desempenho. Quando este poder é usado de forma negativa, provoca sentimentos ruins no subordinado atingido com o abuso do supervisor que o persegue.

Uma das formas mais comuns de abuso de poder é o assédio sexual, ou seja, comportamento de natureza sexual que é indesejado, podendo afetar negativamente o trabalho de uma pessoa, interfere no desempenho no trabalho, cria um ambiente hostil e intimidante.

Os comportamentos que caracterizam o assédio sexual se dão quando o subordinado recebe proposta e pedidos sexuais mal recebidos, contato físico indesejado, uso de linguagem ofensiva, constantes convites para encontros amorosos e ameaça de punição pela recusa dos pedidos.



Figura 6 – O assédio

Fonte: <http://www.freedigitalphotos.net/>

### 6.2.3 Conflito nas organizações

Conflito é uma situação na qual os interesses dos indivíduos, ou os acontecimentos nos quais eles se envolvem, parecem ser opostos, embora não deixe de ser algo que encaramos todos os dias, que faz parte da vida. Na maioria das vezes, o conflito acontece em função de disputas, sejam estas por poder, recursos, recompensas, funções ou interesses. Em suma, o conflito ocorre por haver diferenças nas opiniões entre as pessoas.

É importante ressaltarmos que conflito não quer dizer “briga”, discussão, culpar ou ofender alguém, pois se assim for, o conflito parecerá algo ameaçador e destrutivo. Brigar é apenas uma maneira de conduzir o conflito; é preciso direcionar o foco para as formas pelas quais podemos controlar o processo conflituoso. É por meio de nossas escolhas que poderemos gerenciar os processos de conflitos de maneira construtiva.

#### REFLEXÃO



O conflito é ruim? Ele ajuda ou atrapalha no desempenho da organização?

O conflito é um processo definido e reconhecido como algo peculiar do indivíduo. Isto se dá pelo fato de o ser humano estar coeso em um princípio de inter-relações. A gestão de circunstâncias que provocam conflitos não é uma tarefa fácil (PEREIRA; GOMES, 2007).

O processo de conflito possui três visões:

- **visão tradicional** – sustenta que o conflito deve ser evitado, salientando-o como ruim por ser sinônimo de violência, destruição e irracionalidade, induzindo disfunção na organização;
- **visão das relações humanas** – ressalta que o conflito ocorrerá de qualquer maneira, naturalmente, portanto é necessário que se aprenda a lidar com ele;
- **visão interativa** – ressalta que o conflito funcional é bom para o negócio e o estimula. O conflito não pode ser apenas positivo, mas algum tipo de conflito é absolutamente necessário para a eficácia do grupo ou organização (PEREIRA; GOMES, 2007).

Saiba que o conflito possui duas dimensões e cinco estilos. As dimensões desse processo são assertividade e cooperatividade.

**Assertividade** é o grau pelo qual se tenta satisfazer seus próprios interesses. Esta dimensão pode significar tentar satisfazer suas necessidades ou obter apoio para suas ideias. Já a **cooperatividade** é o grau pelo qual se tenta satisfazer os interesses de outra pessoa. Essa dimensão pode significar ajudar os outros atingirem seus objetivos ou ser receptivo às ideias das outras pessoas.

A primeira dimensão é fundamental na vida pessoal e profissional dos indivíduos. Assertividade pode significar afirmar, mas lembre-se que afirmar não é acertar. Não se trata de acertar, mas de saber se firmar e afirmar. Portanto, assertividade é a arte de defender o próprio espaço vital, sem recuar e sem agredir.

## LEMBRETE

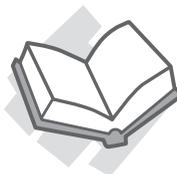


Uma decisão não implica necessariamente o definitivo nem que a pessoa está permanentemente certa.

Se você não consegue dizer o que pensa, se busca fazer trabalho que pertence aos outros, se diz “sim” quando gostaria de dizer “não”, se quando é acareado tenta reagir, se só consegue uma ideia coerente horas depois, provavelmente falta uma adaptação no seu comportamento. É necessário aperfeiçoar sua assertividade, é preciso aprender a arte da percepção e da afirmação.

Jamais o mercado de trabalho valorizou tanto o ser humano com esta habilidade, e há quem diga que habitamos uma ambiente de “renascimento corporativo”, em que o diferencial de tudo é a atitude humana.

## CONCEITO



**Assertividade** é a habilidade de expressar ideias, opiniões, sentimentos, ao mesmo tempo em que há uma afirmação de direitos, sem ultrapassar os direitos das outras pessoas. O comportamento assertivo é o que torna o indivíduo apto a agir em prol de seu próprio interesse, a se afirmar sem ansiedade, a propagar sentimentos sinceros sem constrangimento, ou a exercitar seus próprios direitos sem negar os alheios (CASTRO, 2005).

No trabalho, a seriedade dessa habilidade é fundamental, para consentir as ações de um mercado competitivo e ágil, um profissional deve ter as peculiaridades do comportamento assertivo.

Este comportamento constrói uma comunicação interna benéfica dentro da organização, saudável porque as pessoas passam a afrontar os problemas do dia a dia com simplicidade e os definem de forma efetiva. As informações fluem com transparência e na quantidade e na qualidade necessárias.

## SAIBA QUE



Você é assertivo quando diz “não” no momento que quer realmente dizer não, e quando diz “sim” quando quer realmente dizer sim para uma determinada circunstância ou pessoa.

Na vida pessoal, a assertividade causa bem-estar porque a pessoa sente que está com sua vida em suas mãos, que está no controle dela. A assertividade diminui a obrigação de ter a aceitação de outras pessoas sobre suas atitudes, e com isso a pessoa se torna mais autoconfiante, com sua autoestima equilibrada.

Você já se viu numa situação na qual consegue tomar uma decisão difícil e, em seguida, se sente aliviado e feliz com você mesmo? Se, para isso, você não agrediu o outro por palavras ou ações, você foi assertivo.

## REFLEXÃO



A assertividade está fortemente ligada ao autoconhecimento. Se você não tem o hábito de se perguntar o que quer, por que quer, por que isso é realmente importante, sua assertividade está prejudicada.

A assertividade faz parte de um rol de quatro comportamentos básicos:

- **agressivo** – é caracterizado pela necessidade de controlar o outro. Uma pessoa quando possuída pela agressividade passa por cima dos demais para alcançar suas metas. A pessoa mostra-se autoritária, inflexível, só o que ela fala e pensa é verdade, fala alto, interrompe o outro, tem dificuldade de ouvir e é irônica;

- **passivo** – tem como principal objetivo não desagradar o outro, procura a harmonia e se esquia do conflito, tende a subestimar os seus direitos e sentimentos e superestimar os dos outros. Tem dificuldade em dizer não. O passivo espera que as pessoas compreendam o que ele deseja, tem discurso confuso, atitude defensiva, postura encolhida e é inquieto. Culpa-se de tudo, odeia o assunto, evita a abordagem direta, frequentemente solicita aprovação, cede facilmente, gera simpatia, faz com que as pessoas se sintam culpadas em pedir-lhe as coisas, etc.;
- **passivo-agressivo** – este comportamento é misto, possuindo elementos de agressividade e passividade. É um comportamento comumente descoberto em pessoas que querem se afirmar sem terem poder para tanto, possuem postura fechada;
- **assertivo** – este comportamento é bom para construir relações eficazes e situar uma atitude negociadora em situações de conflito. Por fim, a assertividade é a capacidade de concretizar desejos, incluindo os desejos dos outros.

Vejamos agora os cinco estilos presentes nas dimensões do conflito:



Figura 7 – As dimensões e os estilos

Fonte: Pereira; Gomes (2007).

O gráfico demonstra os cinco estilos que estão enquadrados dentro das duas dimensionalidades. A seguir, serão descritos cada um dos cinco estilos (PEREIRA; GOMES, 2007):

- **competindo** – busca seus próprios interesses à custa dos de outra pessoa, é um estilo orientado ao poder e confere sua decisão. Este estilo é útil a arguição ou debate, tem um uso de ordem, posição ou influência, possui assertividades sobre ideias e sentimentos e, por fim, possui afirmação clara de posição;
- **concedendo** – procura obter boa vontade, favorece a harmonia no ambiente de trabalho e mantém a perspectiva. É benéfico para antecipar desejos, não é egoísta, possui certo grau de obediência e produtividade;
- **evitando** – é característico por reduzir tensões e ganhar tempo, além de conhecer suas limitações, saber a hora certa de recuar, sair do caminho. Possui noção do tempo e habilidades para deixar questões sem resolução;
- **colaborando** – é um estilo que integra soluções, aprende-se com o outro e ajuda a melhorar as relações; tem a capacidade de saber ouvir, entender e provocar empatia; consegue enfrentar sem ameaçar; analisa os *inputs* e identifica preocupações não assumidas;
- **conciliando** – consegue resolver situações que são moderadamente importantes, cria soluções temporárias e sabe lidar com restrições de tempo. Sabe negociar, mediar, fazer concessões e avaliar o valor das circunstâncias.

Vale ressaltar que estas duas dimensões e os cinco estilos fazem parte dos processos de análise dos níveis de conflitos existentes no mundo dos negócios. Um instrumento muito utilizado é o TKI (Instrumento de Estilos de Conflitos Thomas-Kilmann), de Kenneth W. Thomas e Ralph H. Kilmann.

## DESAFIO



Sabendo os estilos existentes, visualize quais seus estilos menos frequentes e descreva uma situação em que você percebeu oportunidade de utilizá-lo, mas preferiu não usar. Em sua opinião, qual o seu principal conflito?

## Tipos de conflito

E você sabe quais são os tipos de conflitos existentes?

Segundo Pereira e Gomes (2007), existem dois tipos de conflitos. O primeiro é chamado de **conflitos intrapessoais**, e diz respeito ao conflito que ocorre dentro do indivíduo e pode estar relacionado ao desacordo de ideias, pensamentos, emoções, valores, predisposições. Este tipo de conflito possui quatro formas:

- **atração - atração** – acontece diante uma situação de escolha de circunstâncias atraentes; para eleger uma é necessário rejeitar a outra, já que ambas não podem ser atingidas ao mesmo tempo. É o conflito mais simples, em que teoricamente o indivíduo se aproximará daquele que julgar estar mais perto, ou mais fácil de atingir;
- **repulsão - repulsão** – corresponde às situações em que a pessoa está diante de duas alternativas desagradáveis, tem vontade de rejeitá-las, mas tem dificuldade em fazê-lo concomitantemente. Se não optar, sugere automaticamente que qualquer das opções se imponha. Teoricamente, esse tipo de conflito é mais difícil de resolver que o anterior. Tem uma ligação estreita com o sistema de ideias dos valores pessoais, assim como o tipo de comportamento exigido e temido pelo próprio indivíduo;
- **atração - repulsão** – a pessoa está diante de situações de decisão, está em vantagens e desvantagens, e tem de decidir se deve aproximar-se ou afastar-se de um alvo que, ao mesmo tempo, lhe causa atração e receio. Esse tipo de conflito pode ser considerado como o mais usual, pois refere-se a situações constituídas por características positivas e negativas;
- **dupla atração - repulsão** – o indivíduo tem de decidir entre dois alvos, sendo eles com aspectos positivos e negativos. São circunstâncias em que se tem de levar em consideração vários fatores, tais como valor e atração pelo objetivo, sua proximidade, vantagens e desvantagens, entre outros.

O segundo tipo de conflitos são os **interpessoais**, que surgem entre indivíduos por diferenças individuais, de vários níveis, entre pessoas que podem causar situações infalíveis de conflito.

É importante que você saiba que tais diferenças podem estar presentes nos valores, crenças, atitudes, sexo, idades e experiências, fazendo com que as várias situações sejam avaliadas de diversas maneiras pelos vários sujeitos, gerando inevitavelmente desarmonia entre pontos de vista.

Segundo Pereira e Gomes (2007), a estrutura de uma organização compõe uma possível fonte de conflito. Diferentes estudos sobre a cooperação, a estabilidade e as fontes geradoras de conflitos no centro das organizações identificam as principais razões pelas quais “a paz é quebrada”:

- **relações de trabalho** – a relação empregador/empregado é a causa de pelo menos dois tipos de conflito: a equivalência atribuída à troca da força do trabalho pelo salário recebido e o relacionamento subordinação/autoridade entre o empregado e o empregador;
- **competição em função de recursos escassos** – como os recursos são geralmente insuficientes, o modo como o pessoal, o dinheiro, o espaço e os equipamentos são partilhados pode ser uma fonte de conflito;
- **ambiguidade em relação à autoridade e à responsabilidade** – quando não há clarificação e concordância a respeito da autoridade de quem manda e de quem deve obedecer, de maneira especial em relação a determinadas obrigações a serem cumpridas, pode desencadear-se um conflito. Ou apenas a estrutura de regras da empresa que se tenta impor nos trabalhadores pode também ser uma fonte de conflito;
- **interdependência** – quando existe encadeamento entre diversas pessoas no que se refere à realização de determinadas tarefas, o não cumprimento em tempo das obrigações pode dar origem a um conflito, pelo fato desse não cumprimento se refletir no desempenho geral;
- **diferenciação** – quando existe elevada especialização nas tarefas e funções, os membros de um grupo podem estabelecer a sua própria cultura e achar que os membros de outros grupos são menos competentes ou merecedores, particularmente quando é a própria organização a vincar a competitividade intergrupar; quando as perspectivas de pessoas em níveis diferentes, assim como os seus valores e interesses não são comuns, é uma fonte potencial de conflito;

a autonomia demonstrada pelas pessoas que trabalham numa empresa, assim como o aumento do espírito crítico e a maior aspiração profissional podem também ser fontes potenciais de conflito.



Figura 8 – Diante dos conflitos, a importância da negociação  
Fonte: <<http://jannisilva.blogspot.com>>.

#### 6.2.4 Aspectos macro-organizacionais

Em uma perspectiva macro-organizacional, conhecer melhor o fenômeno social seria estratégico para a gestão de pessoas e políticas no meio organizacional, uma vez que atualmente as organizações atuam em ambientes instáveis, enfrentando problemas inéditos que requerem soluções inovadoras.

A comunicação é extremamente relevante, do ponto de vista do equilíbrio entre a criatividade e sujeição, numa abordagem que se aproxima das teorias sociológicas no que se refere à relação indivíduo versus sociedade.

Essas relações apresentam tensões. Na macro perspectiva, concebe-se as ações individuais como condicionadas pelas imposições (regras, normas etc.) da sociedade e instituições sociais (SCROFERNEKER, 2010, p. 1).

Neste contexto turbulento, as instituições necessitam contar com colaboradores comprometidos com o seu trabalho e empenhados em alcançar objetivos organizacionais (GUIMARÃES, 2007, p. 70).

### 6.2.5 Aspectos micro-organizacionais

Em uma perspectiva micro-organizacional, compreender os vínculos que o empregado estabelece em seu meio de trabalho possibilitaria aos estudiosos uma melhor instrumentalização na análise do indivíduo e sua trajetória profissional, uma vez que é através de seu trabalho que os indivíduos esperam receber de sua organização retorno de seus atos e investimentos pessoais, ou seja, receber recursos capazes de satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004 *apud* GUIMARÃES, 2007, p. 70).

Para o empregado, o comprometimento organizacional também é benéfico, uma vez que está ligado a aspectos relevantes para o seu bem-estar no trabalho, tais como a satisfação e o envolvimento no trabalho (FERRAZ; SIQUEIRA, 2006). É na acumulação deste conhecimento estratégico que os gestores tentam desenvolver ações e políticas visando manter a competitividade organizacional (REGO; SOUTO, 2004 *apud* GUIMARÃES, 2007, p. 70).

Na micro perspectiva, as ações individuais figuram como criação da sociedade e do seu sistema social. A dicotomia se estabelece no momento em que é necessária a manutenção do que está instituído (e socialmente aceito, como as leis, as regras, as normas etc.) e a necessidade de promover mudanças (entendida nessa perspectiva como criatividade).

A comunicação figura como mediadora dessas tensões; é a manifestação material: da sujeição institucional, do potencial criativo e do contexto de interpretação. Dito de forma mais simplificada, a comunicação atua como o fiel da balança entre a criatividade (o que poderá ser feito) e a sujeição (o que deve ser feito) (SCROFERNEKER, 2010, p. 1).

## 6.3 Aplicando a teoria na prática

### O caso da Metalúrgica Santa Rita

“A Metalúrgica Santa Rita S.A. (Mesarisa) vai de vento em popa. Seu crescimento nos últimos anos foi sensível, proporcionando enorme aumento de efetivo de pessoal, oportunidades de crescimento profissional a todos os empregados e um ritmo pujante de trabalho. Com o volume de produção em expansão e as vendas bem-sucedidas exigindo prazos curtos de entrega dos produtos, a fábrica trabalha a todo o vapor, exigindo horas extras e dedicação plena de todos. O problema da Mesarisa não é vender, é produzir. Daí a pressão violenta da área comercial sobre a área de produção. E com isso a vulnerabilidade da empresa em relação a reivindicações trabalhistas, algumas sensatas, como o aumento real de salários, o aumento do adicional de horas extras e a redução da jornada semanal de trabalho para 40 horas. Outras reivindicações são simplesmente absurdas, como comissão de fábrica para permitir a participação dos trabalhadores nas decisões que os afetem diretamente, participação direta do sindicato dos trabalhadores nas eleições da Cipa (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), limitação do número de horas extras por mês, proibição de a empresa contratar pessoal temporário e aviso prévio de 60 dias. O GRH da Mesarisa sentiu que essas reivindicações eram fruto de uma situação conflituosa dentro de sua empresa, situação essa que precisava ser localizada, detectada, diagnosticada e solucionada antes que fosse tarde demais, isto é, precisava ser administrada pela própria empresa antes que o sindicato avocasse a si a sua solução. O gerente então precisava agir rapidamente e sem delongas. Mas como abordar o problema? Como envolver a diretoria da empresa? Como elaborar um diagnóstico e um plano de ação? No fundo, o gerente percebia que o mecanismo de resolução do problema estava dentro de sua empresa e precisavam ser rapidamente manejados para evitar que o sindicato interviesse de forma não recomendável”.

Fonte: CRUZ, Alaelson. Disciplina Administração de Conflitos e Negociações nas Organizações Públicas. Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica e Qualidade da Universidade Tiradentes.

Agora, responda: qual o seu ponto de vista sobre a questão?

A tendência mundial de privilegiar a prevenção está nos conduzindo a utilizar como referência negativa a experiência desastrosa oferecida através dos tempos da negociação de diferenças pela força ou pela luta. Em seu lugar, o diálogo ganha importância na composição de diferenças. O lugar de destaque dos diálogos somente pode advir depois que o homem precisou abandonar a ideia de certeza e necessitou tornar tênues as fronteiras entre as culturas. Ele não pode mais deixar de olhar o mundo global e sistemicamente e, portanto, não pode mais abrir mão de soluções e ações cooperativas sob pena de ameaçar a própria sobrevivência. Os métodos de negociação de conflitos pautados no diálogo são filhos

diletos desse tempo e dessa época e surgem em velocidade coerente com aquela utilizada pelo terceiro milênio para a implantação de mudanças. Eles guardam fidelidade com a ética da convivência das diferenças e chegam para complementar o que já conhecemos nesse terreno e não para competir com o existente.

Aprimoram-se, customizam-se, resolvem as questões no tempo real em que elas ocorrem, previnem a formação de conflitos, diminuem a sua permanência no tempo e a sua reincidência. Assim atuam os métodos de autocomposição de controvérsias recém-surgidos no cenário mundial. A revisão permanente de nossas crenças e das formas habituais de lidar com as situações, além da flexibilidade para rever o antigo e acrescentar o novo são exigências do século XXI. Até o término da era industrial, o homem tinha que se adaptar aos produtos oferecidos e se contentar com uma demanda maior que a oferta. Hoje, na era do conhecimento, o foco deixa de ser o produto e passa a ser a(s) necessidade(s) do homem. Dentre as suas necessidades contemporâneas está o aprendizado e a prática do diálogo produtivo na composição de diferenças. São imprescindíveis nesse momento os métodos que facilitam e favorecem esse diálogo e buscam a coautoria responsável pelo que se vive e se proporciona ao outro viver. É nesse cenário, com esses propósitos e sob essas exigências, que os Métodos Extrajudiciais de Solução de Conflitos surgem em nossa cultura.

## 6.4 Para saber mais

Sugiro algumas leituras para que você se atualize sobre o tema estudado no capítulo 6.



**Site: Carlos Daniel Romanzini**

URL: <[www.romanzini.com.br](http://www.romanzini.com.br)>.

Acesse o site e leia o artigo “Interesses, conflitos e poder: as organizações vistas como sistemas políticos” de Carlos Daniel Romanzini. O artigo relata a metáfora das organizações vistas como sistemas políticos que possuem duas abordagens. O site é de grande valia para se entender melhor os processos de poder e conflitos dentro das organizações.



### Site: Perfil PME

URL: <[www.perfilpme.wordpress.com](http://www.perfilpme.wordpress.com)>.

Trata-se de um site cujo lema é “inspirando pessoas, inspirando negócios”. Traz artigos que explicam as principais temáticas inseridos no ambiente de trabalho, com uma linguagem de fácil compreensão. Sugiro a leitura dos artigos relacionados a conflitos e poder nas organizações.



### Site: Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina

URL: <[www.facape.br](http://www.facape.br)>.

Neste site, na seção específica, sugiro a leitura do artigo “Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores”, de Lima e Albano (2002), que discorre sobre os conceitos de cultura e clima organizacional com a finalidade de ressaltar a importância destes como condição *sine qua non* para uma intervenção organizacional contextualizada e adequada de requerer mudanças organizacionais sólidas.



### Filme: A firma

Direção: Sydney Pollack

Ano: 1993

Produção estadunidense, do gênero suspense, com roteiro baseado no livro de John Grisham. Com Tom Cruise, o filme trabalha aspectos como direito tributário, direito instrumental, contabilidade e planejamento fiscal, ética e responsabilidade social, planejamento de carreira, cultura e clima organizacional.



### Filme: Cassiopeia

Direção: Clóvis Vieira

Ano: 1995

Trata-se do primeiro desenho realizado totalmente por computador. Seu roteiro aborda aspectos como liderança autocrática, ética profissional, ocultação de erro no trabalho e disputa política por cargo dentro da empresa.

## 6.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- a cultura organizacional configura uma rede de concepções, normas e valores, tão adotadas que continuam submersas à vida organizacional. Para criar e sustentar a cultura, essas concepções, normas e valores devem ser firmados e informados aos membros da organização de uma forma palpável;
- há seis tipos de ritos: ritos de passagem; ritos de degradação; ritos de confirmação; ritos de reprodução; ritos para redução de conflito; ritos de integração.
- a cultura organizacional tem hoje duas vertentes: mecanicista e holográfica;
- a pessoa que detém o poder tem a prioridade de mandar; aparece como líder que comanda, estabelece, planeja o que executar, decide o que for necessário, podendo inclusive modificar as regras, se for o caso;
- poder significa ter autoridade, domínio ou influência;
- o poder nas organizações, definido como ter autoridade, controle, pode ser classificado em tipos: poder da experiência (conhecimento e perícia que o supervisor possui sobre o assunto); poder de referência (o quanto os subordinados se identificam ou gostam do supervisor; a pessoa é influenciada por quem ela admira); poder legítimo (a crença que os subordinados têm de que o supervisor é o que comanda, que tem a autoridade); poder de recompensa (a habilidade que o supervisor tem de recompensar os subordinados com bônus, atribuições desejadas, promoções ou aumento de salário); poder coercitivo (a habilidade do supervisor em punir o subordinado com ações disciplinares, multas, demissões ou redução de salário);
- assertividade é a habilidade de expressar ideias, opiniões, sentimentos, ao mesmo tempo em que há uma afirmação de direitos, sem ultrapassar os direitos das outras pessoas;

- conflito é uma situação na qual os interesses dos indivíduos, ou os acontecimentos nos quais eles se envolvem, parecem ser opostos, embora não deixe de ser algo que encaramos todos os dias, que faz parte da vida;
- o processo de conflito possui três visões: visão tradicional (sustenta que o conflito deve ser evitado, salientando que este é ruim, por ser sinônimo de violência, destruição e irracionalidade, induzindo disfunção na organização); visão das relações humanas (o conflito ocorrerá de qualquer maneira, é natural e portanto é necessário aprender a lidar com ele); visão interativa (o conflito funcional é bom para o negócio e o estimula; o conflito não pode ser apenas positivo, algum tipo de conflito é absolutamente necessário para a eficácia do grupo ou organização).

## 6.6 Testando os seus conhecimentos

1) O que é cultura organizacional e qual sua relação com os processos de conflito dentro do ambiente de trabalho?

2) A psicologia organizacional e do trabalho, com mais de 100 anos de atuação, tem procurado se desenvolver e acompanhar as transformações do mundo social, do mundo do trabalho, das organizações e da própria psicologia, mas tem enfrentado problemas éticos e políticos, que se misturam e se interpenetram, impossibilitando muitas vezes o exercício pleno das atividades do psicólogo organizacional e do trabalho. Esse exercício fica prejudicado pela:

- a) tentativa inadequada de transformar o campo das estratégias e políticas organizacionais, antes exclusivas da cúpula diretiva, em uma área de análise e intervenção da psicologia organizacional e do trabalho.
- b) falta de desenvolvimento técnico e de neutralidade científica na atuação do psicólogo organizacional e do trabalho.
- c) utilização indiscriminada de pesquisa como instrumento de ação do psicólogo organizacional e do trabalho.
- d) dificuldade em auxiliar no aumento da produtividade das organizações por meio de suas ações sobre os funcionários.

e) falta de reconhecimento das implicações políticas do papel do psicólogo organizacional e do trabalho, aceitação dessa tarefa e desenvolvimento de estratégias que levem em conta essa situação.

3) Quais são as duas dimensões consideradas em instrumentos de avaliação de conflitos? Quais são seus estilos? Explique-os.

4) Quais são os tipos de poderes existentes nos ambientes de trabalhos propostos por French e Raven (1959)? Explique-os.

## Onde encontrar

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2007.

ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CASTRO, N. M. S. Treino das habilidades sociais: em centros de convivência ou em instituições de longa permanência? **Sociedade Brasileira de Terapias Cognitivas**, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[www.nelydecastro.com.br](http://www.nelydecastro.com.br)>. Acesso em: 04 jan. 2011.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIMARÃES, V. F. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório**. Universidade Federal de Uberlândia, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Uberlândia, 2007 (Dissertação de Mestrado).

HORTON, P. B.; HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

LIMONGI-FRANÇA et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

PEREIRA, J. M. F.; GOMES, B. M. F. **Gestão de conflitos**. Coimbra: Instituto Politécnico, 2007.

RITCHER, F. A. A cultura organizacional e seus fundamentos frente a gestão do conhecimento. *In*: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 49-59.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

\_\_\_\_\_. **Organization culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCROFERNEKER, C. M. A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. 2010. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>>. Acesso em: 11 fev. 2011.

STAHL, M. J.; BOUNDS, G. M. **Competing Globally Through Customer Value: The Management of Strategic Supra-systems**. Westport: Quorum Books, 1991.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.



# CAPÍTULO 7

## FEEDBACK

### 7.1 Contextualizando

Você já deve ter notado que o *feedback* está presente em todos os processos empresariais. Hoje, pode ser traduzido como um combustível para o colaborador, pois por meio dele viabilizamos mudanças e encontramos a energia necessária para catalisar esforços, promover o crescimento e a motivação.

Cada vez mais difundido nas organizações como ferramenta de gestão de pessoas, o *feedback* vem sendo utilizado para dar um retorno ao colaborador por meio de uma avaliação positiva ou negativa do seu trabalho, de forma a auxiliar no processo de mudança de comportamento, fornecendo-lhe informações sobre seu desempenho na organização.

O desenvolvimento de uma pessoa depende da quantidade e da qualidade do *feedback* que ela recebe; se for pobre, a relação será igualmente pobre, se for ofensivo, assim será também. Porém, se for construtivo, a relação também será positiva, devendo ser dosado de acordo com as necessidades e características de cada pessoa.

*Feedback* é um processo de ajuda para a transformações de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como suas ações estão afetando outras pessoas (FIORELLI, 2009).

Espera-se que, ao final deste capítulo, você consiga refletir sobre a maneira de se expressar, especialmente ao lidar com pessoas no ambiente de trabalho, sabendo usar de forma positiva o *feedback*. Quando bem administrado e utilizado de maneira eficaz, ele gera aperfeiçoamento das capacidades humanas, principalmente para aqueles que trabalham com pessoas.

## 7.2 Conhecendo a teoria

*Feedback* é um processo baseado em uma comunicação eficaz, direta, simples, com confiança e segurança entre as pessoas envolvidas. Deve ser um diálogo construtivo, maduro e constante, atuando como uma ferramenta influente no processo de gestão de pessoas.

Quando se utiliza do processo de *feedback*, é primordial que se cogite antes sobre o que deve ser dito; o *feedback* deve ser dado de maneira clara, com exemplos específicos, e para isso, é necessário saber de fato o motivo dessa comunicação.

Para que possamos compreender na prática como ocorre o *feedback* e sua importância no funcionamento eficaz de uma equipe ou grupo de trabalho, vamos tentar visualizar um exemplo.

Imagine que você está observando um grupo de pessoas que está tentando retirar um animal de um desfiladeiro. Você observa o movimento de cada uma das pessoas em busca desse objetivo em comum, salvar e libertar o animal. Você percebe que todos estão tentando puxar o animal com uma corda, mas percebe também que a corda cederá na tentativa de suspender o animal. O grupo, no entanto, continua tentando apenas desse jeito.

Depois de uma hora tentando sem sucesso puxar o animal, o grupo se reúne para pensar outra forma. Você então percebe que no desfiladeiro há uma caverna que poderia ser usada como caminho. Você tem uma ideia de acordo com a situação, de maneira geral, e com as condições do grupo. Você percebe que há uma outra alternativa possível de alcançar o objetivo, que seria alguém não tão pesado descer com a corda até onde está o animal, já que a corda assim não cederia, e essa pessoa poderia avaliar se a caverna poderia ter uma saída segura para retirar o mesmo da situação de risco, alcançando assim o objetivo do grupo. Mas você não fala nada, pois quer ver o grupo resolver.

Mais uma hora passa e começa a chover, você percebe que o grupo poderia agora utilizar a corda e mais alguns materiais para fazer uma proteção ao animal, mas o grupo tenta ainda puxá-lo com a corda. Depois disso, temos diversas situações de resultado possível, um deles é o grupo alcançar o objetivo, mudar sua estratégia, o animal se libertar sozinho, o grupo desistir da tarefa.

Mas o que é importante nesse caso?

Muitas vezes, em um grupo, há um coordenador ou um supervisor, ou mesmo um observador. Essa figura pode assumir uma função fundamental para a equipe, mas por que isso?

A equipe muitas vezes adota formas padronizadas de tomadas de decisão e resolução de problemas que são semelhantes ou até mesmo diferentes. Muitas vezes esse grupo não consegue perceber a situação com a mesma facilidade de alguém que está fora dela, pois não é possível para os membros visualizar seus próprios posicionamentos desde suas posições, e a forma de encontrar soluções, ou ideias adequadas a cada situação pode ficar muito comprometida.

Muitas vezes essa equipe precisa de um facilitador, mesmo que este tenha esse papel formal. Pode também ser um membro da própria equipe a incorporar esse papel.

Agora, voltemos para o nosso exemplo.

Considerando que você, que era o observador passivo, pois não afetava na dinâmica da equipe, agora tem o papel de facilitador. Assim que você analise uma possibilidade de abrir os horizontes de ideias e estratégias do grupo, você pode trazer essa informação para agregar informações e possibilitar reflexão dos membros.

Isso é *feedback*! A comunicação clara de uma análise de determinada situação que visa agregar valores, opiniões, e apresentar novas diretrizes ao grupo, possibilitando um olhar reflexivo, e aumentando a efetividade e eficácia das opiniões, pois torna as decisões mais ponderadas e seguras.

O *feedback* tem o foco no comportamento humano. É sempre interessante que se avalie o momento e o ambiente em que vai se praticar o *feedback*, com pouca tensão, buscando obter um retorno positivo e direcionado, objetivo, mostrando qual a sua verdadeira finalidade.

No momento de dar um *feedback*, deve-se procurar apresentar sua percepção sobre a pessoa em questão. Quem estiver dando o *feedback*, deve ter a competência de saber ouvir e animar o interlocutor a falar o seu ponto de vista, ouvindo atentamente.

Para que o *feedback* seja eficaz, é bom que sempre seja identificada a intenção deste comunicado, demonstrando interesse no que a outra pessoa está dizendo. Deve-se procurar ajudar a outra pessoa a estruturar melhor suas ideias e expô-las.



Figura 1 – O processo de *feedback* para um grupo de trabalho

Fonte: <[www.teclasap.com.br](http://www.teclasap.com.br)>.

Em uma pesquisa realizada por Souza (2003), o autor afirma que a comunicação e o *feedback* não são somente recursos e estratégias de relacionamento utilizados por todos os seres vivos. Eles podem ser considerados como ferramentas de trabalho que ocupam relevância fundamental na consecução, planejamento e execução de qualquer tarefa que se pretenda realizar.

O mesmo autor ainda afirma que o relacionamento entre as pessoas é facilitado por meio da comunicação, e dentro do conceito de uma boa comunicação está a execução e habilidade de identificação do *feedback* adequado. Essa importância ainda é atenuada quando lidamos com uma organização de um ramo de atividade que cresce, muda e se desenvolve constantemente como no exemplo apresentado pelo autor por ser seu objeto de estudo, o setor de hotelaria.

Dinâmico e flexível, este é o perfil apontado pelo autor para quem quer saber se comunicar com efetividade no seu local de trabalho, podendo usufruir de uma capacidade elevada em utilizar ferramentas como o *feedback*.

Para o autor, a comunicação interpessoal revela-se como ferramenta capaz de auxiliar no atendimento, prestação de serviços e na motivação do pessoal envolvido no mesmo. No mesmo estudo, o autor aponta que entre os resultados ele pode destacar que é visível a importância da comunicação interpessoal para a concretização e fortalecimento para as relações de trabalho.

A seguir, serão explanados os aspectos mais importantes do processo de *feedback* nos relacionamentos interpessoais, de maneira a auxiliar você, futuro profissional, a saber lidar melhor com este processo de extrema importância para o ambiente organizacional.

## REFLEXÃO



Não basta saber o que se deve dizer, mas, sobretudo, como dizê-lo. (Aristóteles)

O *feedback* não é um conceito exclusivo do campo das organizações, ele pode ser encontrado em diversas áreas de conhecimento – ou campos de atuação – tais como o esporte, nas escolas, nos hospitais, ou seja, em qualquer lugar que tenha pessoas exercendo qualquer tipo de atividade.

Uma pesquisa de Dellagnelo (1998) aponta uma visão de um contexto diferente das organizações quanto à presença e importância do *feedback*, nas escolas, na docência.

Para a autora, o ensino da escrita, ou os que ela chama de instrutores de escritura, na intenção de servir como auxílio aos seus alunos-escritores nas execuções de revisões eficientes, utiliza como estratégia de encorajamento a metodologia de pedir ao aluno que escreva múltiplas versões de seus textos, bem como diferentes formas de responder a estes textos.

A autora aponta que o *feedback* fornecido pelo professor parece ser uma forma, estratégia e até podemos considerar metodologia de ensino bastante adotada por profissionais desta área. O motivo disso acontecer é que os alunos e professores dão uma fundamental importância do *feedback* na comunicação de ambos e no encorajamento de buscar suplantar limites, regras e normatizações, o que lhes auxilia nas suas produções de texto e desempenho acadêmico.

O estudo da autora ainda visa propor um modelo analítico para a correção de textos, composto por um conjunto de regras, referentes a conteúdo, forma, organização textual, gramática e aspectos mecânicos, as quais servem como parâmetro de análise a instrutores para que possam ser criados padrões de *feedback*.

O modelo de análise que foi adotado pela autora foi a realização da pesquisa em um grupo de 17 alunos universitários cursando a sexta fase do Curso de Letras-Ingês de uma universidade federal. A produção textual, segundo a autora, constou de dois momentos: escritura de uma primeira versão e revisão da mesma com base no *feedback* da professora.

A autora aponta que entre os principais resultados, um que chama a atenção é que o estudo revelou uma atitude positiva dos estudantes perante o uso da estratégia na medida em que estes responderam (ou pelo menos se esforçaram para responder) a maioria dos problemas apontados pela professora, introduzindo, assim, mudanças positivas nos textos revisados.

As conclusões deste estudo feito por Dellagnelo (1998) nos levam a crer que o uso do *feedback* como instrumento auxiliador na produção dos autores é positivo e bastante produtivo.

Assim como na docência e nas escolas, o *feedback* se apresenta como conceito fundamental na área do esporte. Um estudo de Tertuliano, Souza, Silva Filho e Correa (2008) aponta a importância do *feedback* na aprendizagem de habilidades motoras. Os autores apontam que o objetivo do estudo foi investigar os efeitos de diferentes estruturas de prática e frequências de *feedback* extrínseco na aprendizagem de habilidades motoras.

Quando falamos desse tipo de *feedback*, é importante localizar ao leitor que esse é o *feedback* verbalizado ou apontado de fora do corpo. É diferente de quando em me sinto motivado para fazer algo, esse tipo de *feedback* pode ser melhor exemplificado pelo que me falam que é bom fazer e eu me sinto motivado por esse motivo.

Nesse estudo participaram 144 crianças, entre 11 e 12 anos de idade. A tarefa que serviu como fundamento de avaliação foi o saque por cima, do voleibol, executada com o objetivo de fazer com que a bola acertasse o centro de um alvo redondo localizado no lado oposto da quadra. As crianças foram distribuídas em oito grupos que resultaram da combinação das práticas constante, aleatória, constante-aleatória e aleatória-constante com as frequências de *feedback* extrínseco de 100% e 33%.

O *feedback* extrínseco manipulado foi o conhecimento de performance (CP), sendo que o mesmo foi baseado em uma lista de hierarquia de fornecimento de CP. Os autores apontam que a prática aleatória sozinha e em combinação com a prática constante foi manipulada em termos de diferentes regiões do saque. Assim, o estudo envolveu duas fases: estabilização e adaptação, com a execução de 130 e 30 tentativas, respectivamente. As variáveis dependentes referiram-se à pontuação relativa à meta do saque e ao padrão de movimento. Utilizou-se para análises intragrupo o teste de Friedman e para as análises entre grupos o teste Kruskal Wallis.

Pelos resultados, os autores apontam que não houve melhora no desempenho durante a fase de estabilização, e que na fase de adaptação o desempenho de todos os grupos foi piorado, em relação à fase anterior. Sendo assim, os resultados não permitem concluir sobre os efeitos de diferentes estruturas de prática e frequências de *feedback* extrínseco, uma vez que não foi constatada ocorrência de aprendizagem. O que é importante considerarmos nesse estudo é que se o *feedback* não é assimilado, ou não é adequado, ou de qualquer forma não é apreendido, ele pode não gerar mudanças. Essa pesquisa não aponta que houve erros ou equívocos na ocorrência do *feedback* – é importante que isso fique claro. Apenas a ocorrência do *feedback* não significa mudanças, o *feedback* atingirá cada indivíduo de forma única, ou seja, o *feedback* não é uma prática de pronta aplicação, mas um instrumento importante na comunicação funcional.

### 7.2.1 Conceitos de *feedback*

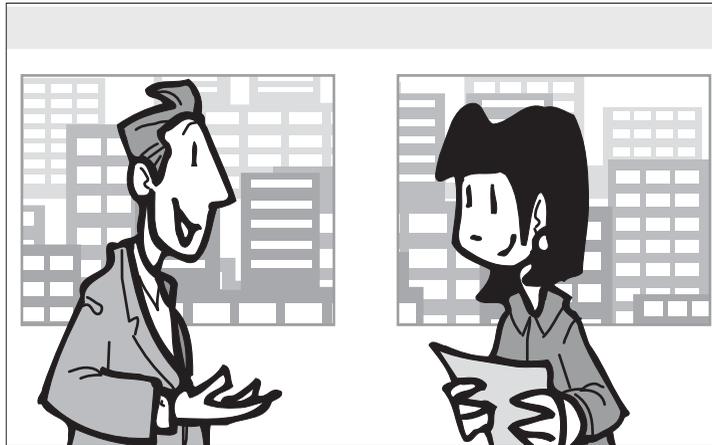


Figura 2 – *Feedback* positivo

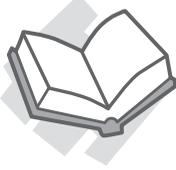
Mascarenhas (2009, p. 1) define *feedback* como

o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou eventualidade executada por ela, objetivando reprimir, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações determinadas, executadas anteriormente.

Não devemos confundir *feedback* com crítica. A crítica tem o objetivo de passar os valores de certo e errado a determinada pessoa ou grupo, geralmente trazendo a finalidade de julgar, condenar ou acusar. Já o *feedback* é um método de comunicação com o objetivo de passar informações, referentes a como a atuação da pessoa afeta ou é percebida pelo outro e vice-versa, um processo de ajuda mútua.

Enquanto a crítica traz, muitas vezes, um julgamento de valores, o *feedback* deve ser neutro, sem acusações, julgamentos e condenações. Deve ser aplicável para todos os interlocutores, passado diretamente e não por intermédio de terceiros. É uma ferramenta de autoconhecimento que ajuda no relacionamento interpessoal, permitindo trabalhar a percepção de si mesmo e dos outros para assim transformar atitudes e comportamentos a partir do contato com nosso lado “desconhecido”.

## CONCEITO



**Feedback** é um processo de ajuda para a transformações de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como suas ações estão afetando outras pessoas (FIORELLI, 2009).

O processo é uma via de mão dupla, pois tanto a pessoa que transmite como a que recebe o *feedback* precisam estar abertas e flexíveis à mudança, a fim de que os resultados sejam alcançados (PENNA, 2007). Quem aplica o *feedback* deve ter como objetivo mostrar ao outro como ele é visto pelo superior e pela empresa, com a finalidade de elevar ao máximo seu desempenho ou de readequá-lo ao objetivo proposto pela organização. Quem recebe deve ouvir cuidadosamente o que lhe é passado, fazer perguntas para melhor compreensão, porém não se justificar, aceitar os pontos válidos como indicadores para o seu desenvolvimento, organizar com calma o que ouviu para poder estabelecer seus objetivos e reconhecer como os seus comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas ou as equipes de trabalho.

## REFLEXÃO



Vamos refletir sobre o que foi aprendido até agora, para isso pergunto: Você acha que o fato de uma pessoa dar seu *feedback* para um grupo, ou até mesmo outra pessoa, é suficiente para que se dê alguma mudança na equipe? A efetividade do *feedback* não está ligada diretamente com a sua ocorrência em uma equipe ou não. A utilização mecânica do *feedback*, ou seja, fazer a comunicação roteirizada no lugar da análise criteriosa e situacional pode dificultar a comunicação da equipe e pode criar uma resistência da própria equipe em receber *feedback*.

O *feedback* é um dos representantes do modelo básico da comunicação, e incide na mensagem que é comunicada em resposta à mensagem inicial. É um processo de comunicação, dirigido a uma pessoa ou grupo, no intuito de lhe fornecer conhecimento sobre a maneira como o seu comportamento pode vir a afetar outras pessoas. O *feedback* que recebemos e damos determina o que indicamos por conhecimento interpessoal.

No processo de desenvolvimento interpessoal, o *feedback* pode ser conceituado como um processo de ajuda para mudanças de comportamento, de forma que possibilita aperfeiçoar a atuação de um indivíduo de maneira a obter seus objetivos. Um *feedback* eficaz deve estar orientado para objetivos concretos, ser concedido no momento correto, além de ser impessoal e objetivo.

O *feedback* acontece principalmente no âmbito das relações interpessoais, sejam elas sociais, profissionais ou familiares, e nas relações chefe-subordinado, para aqueles que necessitam lidar com negociação, equilibrar expectativas, corrigir e orientar, além de nortear para alcançar resultados mais elevados, mas é preciso neutralidade, especificidade, oportunidade, objetividade e uma comunicação direta (FIORELLI, 2009; MASCARENHAS, 2009; SILVA JUNIOR, 2008).

## REFLEXÃO



Na sua opinião, para que o *feedback* seja produtivo, você acha importante haver empatia na troca de informações? Se você acha que sim, responda essa próxima pergunta: quem você acha que deve ter empatia para favorecer o caráter positivo do *feedback*? O facilitador? A pessoa que recebe o *feedback*? Ou ambos?

### 7.2.2 Empatia como processo do *feedback*



Figura 3 – O vínculo entre as pessoas, a empatia que une a relação  
<http://www.freedigitalphotos.net/>

Empatia, segundo May (1996), é o estado de identificação mais profundo de personalidades, em que uma pessoa se sente tão dentro da outra que chega a perder temporariamente a sua própria identidade.

É nesse processo que ocorre a compreensão, a influência e outras relações significativas entre as pessoas. Por essa identificação ocorre o verdadeiro entendimento entre as pessoas; sem ela não é possível qualquer entendimento (MAY, 2000).

Uma pessoa empática demonstra o desejo de compreender o outro, pensamentos e sentimentos, ou melhor, é como nos se nos imaginássemos na situação do outro. A pessoa empática tem de ser simples e mostrar comportamentos não verbais congruentes com esse desejo de envolver a aparência do outro como o olhar, a postura, as expressões, a fala, entre outros fatores.



Figura 4 – Saber ouvir

A discussão sobre empatia leva ao assunto da influência. Onde houver empatia, estará ocorrendo certa influência, e onde houver influência, podemos encontrar certa identificação de estados psíquicos. A influência é um processo que atua principalmente no inconsciente das pessoas.

Certamente, a influência se dá devido a certos fatores existentes no ambiente do indivíduo. Mas ele seleciona esses fatores por um processo criativo e na maioria das vezes inconsciente.

Uma vez que existe um número infinito de elementos em todo o ambiente, um número infinito de pessoas pode cada qual receber uma influência diferente do mesmo ambiente geral (MAY, 1996).

O fator verdade entra naturalmente em qualquer explicação da influência, principalmente quando se trata de influência de ideias. Contudo, a verdade não é a única explicação importante da influência. As pessoas concordam em ser convencidas por uma mentira óbvia, porque acreditar nela aumenta seu prestígio.

A capacidade de convencer depende apenas parcialmente da verdade objetiva da proposição em questão. Como aconselhador, deve-se aprender a empatizar. Isso envolve a aprendizagem do relaxamento mental, espiritual e físico, aprendendo a deixar o si mesmo penetrar na outra pessoa, mudar durante o processo (MAY, 1996).

### 7.2.3 Funções do *feedback*



Figura 5 – Dar e receber *feedback*

Fonte: <[www.unipeg1.blogspot.com](http://www.unipeg1.blogspot.com)>.

A principal função da informação de *feedback* é permitir ao executante avaliar a resposta dada, criando uma estrutura de referência de forma a que a pessoa possa detectar erros e tentar corrigi-los.

Além de informação, como será descrito mais adiante, o *feedback* pode ter a função motivadora e de reforço para a execução de uma tarefa ou habilidade.

## REFLEXÃO



Mas como dar um *feedback* para o meu colaborador? Quando é positivo, é mais fácil, mas necessário se faz implantar nas organizações a cultura do *feedback*, tornando-o uma prática constante. Você concorda com isso?

Segundo Ronaldo Cruz da Silva (2008), consultor, professor universitário e colunista do site O gerente.com, para que o *feedback* seja bem feito, é importante usar as três peneiras, que são: **verdade**, **bondade** e **necessidade**.

Segundo Ronaldo Cruz da Silva (2011), consultor, professor universitário e colunista do site O gerente, para que seja bem feito, é importante usar as três peneiras, que são: **verdade**, **bondade** e **necessidade**.

O primeiro aspecto desta importante peneira é a **verdade**, ou seja, aquilo que irei falar para meu funcionário é verdadeiro, acontece de verdade. É preciso se certificar de que se trata de informação genuína ou somente fofoca originada por outros membros da equipe.

Porém, se isso se confirmar, devemos passar por um segundo aspecto da peneira, a **bondade**. Devo refletir sobre o que irei falar e verificar se ao falar sobre tal acontecimento será bom para o meu funcionário e para o seu desempenho; analisar se irá acrescentar algo para sua vida pessoal e profissional, procurando sempre ajudar a estabelecer um caminho de desenvolvimento.

Assim, se confirmarmos os aspectos anteriores, devemos passar para o terceiro e último aspecto da peneira: a **necessidade**, ou seja, analisar se é importante contar o fato ocorrido e se isso irá definir alguma coisa, se irá auxiliar a equipe e os resultados da organização.

Será de suma importância para o funcionário, para a equipe e para a organização passar pelos três aspectos da peneira, e somente depois de tudo poderá utilizar técnicas adequadas para procurar uma aproximação com o funcionário.

Na opinião de Cruz (2011), ao seguir as técnicas mais adequadas, seus feedbacks apresentarão uma boa concordância pela sua equipe, assim trazendo bons resultados para a organização.

Observe o seguinte: se este **feedback** for positivo, ele pode ser dado na frente de outros colaboradores para que o indivíduo sinta-se valorizado; mas se o feedback for algo que precisa ser aperfeiçoado, é essencial que seja em particular, somente com o funcionário, para desta forma não expor, não prejudicar o desempenho nem gerar uma insatisfação por parte do mesmo.



Figura 6 – O que vou falar para meu colaborador é verdadeiro, fato, ou é apenas um boato trazido por outros membros da equipe?

## SAIBA QUE



Robbins (2005) destaca que dois elementos são fundamentais para a comunicação eficaz: a habilidade para ser um ouvinte ativo e a habilidade para dar feedback. A audição ativa exige que você “entre” na cabeça do interlocutor de forma a entender a comunicação a partir do ponto de vista dele. Sobre a habilidade de dar feedback, o autor sugere seis sugestões específicas para incrementar seu potencial nessa ação: concentre-se em comportamentos específicos; mantenha o feedback impessoal; mantenha o feedback voltado para a meta; dê feedback na hora certa; assegure-se de que haja entendimento; dirija o feedback negativo para o comportamento que o receptor possa controlar. Enfim, dê sugestões objetivas para que a pessoa possa melhorar sua atuação.

Tendo em mente essas sugestões, vamos entender melhor a importância da prática do *feedback* para o desempenho do trabalhador no dia a dia corporativo.

#### 7.2.4 A importância do *feedback* para o desempenho no trabalho

É fundamental se ter *feedback* dentro dos grupos de trabalho, em uma organização, para que assim se tenha a manutenção de um bom clima organizacional.

Para um *feedback* tornar-se benéfico, é necessário que ele seja descritivo, específico (sendo este objetivo), ajustado com as obrigações do comunicador e de quem recebe a comunicação, dirigido, solicitado (sempre estar disponível quando solicitado), aceitável e esclarecido, ou seja, o outro lado precisa saber exatamente que se trata de um *feedback* (SILVA JUNIOR, 2008).

## SAIBA QUE



A diferença entre uma relação de trabalho eficaz e produtiva, em que todos compreendam o que se espera de cada um, e relações tensas e desgastantes, que geram retrabalho e queda de qualidade, pode residir na prática de dar e receber *feedback* de forma eficaz.

Portanto, não há que se subestimar a sua importância; o *feedback* é fundamental em situações que envolvam trabalho em equipe, gestão e desenvolvimento de pessoas, aprendizado e clima organizacional.

Penna (2007) descreve como utilizar o *feedback* de maneira apropriada, e salienta que se o considerarmos o núcleo do processo de progresso das aptidões e atuação das pessoas nas organizações, então precisaremos nos preocupar com as características desse *feedback*.

No quadro a seguir estão descritos um conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos essenciais à prática do *feedback* (PENNA, 2007):

FORNECENDO <i>FEEDBACK</i>	RECEBENDO <i>FEEDBACK</i>
ATITUDES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aja de maneira cordial.</li> <li>• Use um tom de voz adequado, sem se mostrar impositivo, agressivo ou autoritário.</li> <li>• Tenha empatia e sensibilidade para colocar-se no lugar do outro enquanto estiver dando o <i>feedback</i>.</li> <li>• Transmita-o com segurança, mostrando à pessoa o quanto o <i>feedback</i> poderá ajudá-la.</li> <li>• Dê <i>feedback</i> sobre comportamentos observáveis ou processos de trabalho que realmente precisam melhorar.</li> <li>• Fale diretamente com a pessoa envolvida. Evite usar intermediários.</li> <li>• Forneça o <i>feedback</i> no tempo ótimo. Se deixar um prazo muito longo para o retorno, a pessoa provavelmente não se lembrará do ocorrido.</li> <li>• Use sempre o binômio <b>verdade</b> com amor: a cortesia e o respeito à pessoa devem estar presentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouça atentamente, sem fazer interrupções.</li> <li>• Seja humilde para reconhecer que você apresenta aspectos que merecem ser aprimorados</li> <li>• Dê abertura para que as pessoas possam chegar até você.</li> <li>• Evite contestar ou corrigir a observação.</li> <li>• Lembre-se: o <i>feedback</i> é sobre seu trabalho ou comportamento e não sobre sua pessoa.</li> <li>• Tenha maturidade para entender que o <i>feedback</i> é um momento rico para auto-análise.</li> <li>• Evite justificar suas ações diante do <i>feedback</i>.</li> <li>• Solicite percepções de outras pessoas.</li>   <li>• Ouça, agradeça, cale-se e reflita!</li> </ul>

Quadro 1 – Atitudes, habilidades e conhecimentos essenciais à prática do *feedback*

Fonte: Penna (2007).

FORNECENDO <i>FEEDBACK</i>	RECEBENDO <i>FEEDBACK</i>
<p style="text-align: center;">HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunique-se de forma clara e objetiva. Seja específico, indicando o processo ou comportamento a ser melhorado ou reforçado.</li> <li>• Evite generalizar, julgar ou avaliar a pessoa.</li> <li>• Inicie o <i>feedback</i> indicando os pontos fortes (acertos) do trabalho, para em seguida, indicar o que deve ser melhorado.</li> <li>• Seja convincente.</li> <li>• Dê exemplos, faça analogias, aponte as partes que merecem revisão.</li> <li>• Certifique-se que a pessoa está compreendendo a sua mensagem.</li> <li>• Esclareça as dúvidas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crie alternativas diante do que foi falado.</li> <li>• Seja curioso e pergunte sempre o que não entender.</li> <li>• Peça exemplos e esclarecimentos.</li> <li>• Parafraseie, ou seja, repita o que foi dito para evitar outras interpretações.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de dar um <i>feedback</i>, questione sobre o tipo de reação que você deseja provocar na pessoa.</li> <li>• Tenha o conhecimento das variáveis do contexto (exemplo: se você estiver abordando o tema liderança, a sua fala deve ser consistente, abordando conceitos atuais).</li> <li>• Prepare-se para lidar com justificativas e não aceitação. Geralmente quem recebe o <i>feedback</i> acredita que fez um bom trabalho.</li> <li>• Inicie sua fala fornecendo algumas orientações: “O <i>feedback</i> é uma ferramenta de ajuda. Quem recebe precisa ouvir, agradecer, calar e refletir”.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenha consciência que o <i>feedback</i> vai contribuir para aprimorar o seu auto desenvolvimento.</li> <li>• Procure observar as reações naturais que a maioria das pessoas passa ao receber o <i>feedback</i> e tente identificar as suas reações.</li> <li>• Passe a se policiar mais diante dos fatos ou das situações em que você recebeu o <i>feedback</i>.</li> <li>• Reflita se o que foi dito faz sentido para você.</li> <li>• Ao receber o <i>feedback</i>, faça um plano de metas de auto desenvolvimento. Ele o auxiliará no alcance de objetivos e no processo de mudança.</li> </ul>

Quadro 1 (continuação)– Atitudes, habilidades e conhecimentos essenciais à prática do *feedback*

Fonte: Penna (2007).

Penna (2007) ainda ressalta que o *feedback*, quando usado de maneira estruturada e adequada, apressa o processo de mudança e ajuda o indivíduo no alcance de comportamentos mais assertivos dentro da organização.

Entretanto, é indispensável entender que não estamos abordando um processo simples. Ao ganhar *feedback* as pessoas comumente confirmam reações em cadeia como rejeição, raiva, racionalização ou aceitação.

Para Bittar (2006), é difícil aceitarmos nossas deficiências, e ainda mais difícil admiti-las para os outros publicamente. A questão de certeza na outra pessoa é crítica, notadamente em acontecimentos de trabalho ou outras situações que podem afetar o status ou a imagem pessoal.

Podemos também desconfiar o que a outra pessoa pensa a nosso respeito. Podemos sentir que nossa independência esteja sendo violada ou que o apoio que esperávamos nos esteja sendo negado.

Quando percebemos que estamos contribuindo para manter o problema e que precisaremos mudar para resolvê-lo, podemos reagir defensivamente: paramos de ouvir (desligamos), negamos a validade do *feedback*, agredimos o comunicador apontando-lhe também seus erros, etc.



Figura 7 – Reação defensiva

## SAIBA QUE



Às vezes, a resolução de um problema pode significar descobrir e reconhecer algumas facetas de nossa personalidade que temos evitado ou desejado evitar até de pensar (MOSCOVICI, 1998).

É bom dar conselhos. As pessoas sentem-se competentes e importantes. Daí a ameaça de refletir no *feedback* como forma de comprovar nossa inteligência e habilidade, ao contrário de refletir em seu melhor proveito para o receptor e seus objetivos.

Podemos reagir somente a um aspecto do que vemos no comportamento do outro, dependendo de nossas próprias motivações; com isso tornamo-nos parciais e avaliativos (BITTAR, 2006).

A mesma autora ainda ressalta que as pessoas podem temer as reações do outro, ou seja, podem ficar receosas quanto à mágoa, agressão e outras reações, isto é, que o *feedback* seja mal interpretado, pois, em nossa cultura, *feedback* ainda é percebido como crítica, com implicações emocionais (afetivas) e sociais muito fortes, em termos de amizade (ou sua negação), status, competência e reconhecimento social.

## REFLEXÃO



Refleta sobre o seguinte questionamento: se *feedback* é um subsídio de aprimoramento de pessoas, por que é tão complexo praticá-lo?

O desenvolvimento de uma pessoa está amarrado à qualidade e quantidade de *feedback* que ela recebe. Este, por sua vez, deve ser dosado de acordo com as necessidades e características de cada pessoa. Se este *feedback* foi fraco, a relação será igualmente fraca; já se for injurioso, humilhante, a relação assim será. Agora, se este *feedback* for construtivo a relação, também será de crescimento. Muitas vezes a pessoa não está preparada psicologicamente para receber *feedback* ou não deseja nem sente sua necessidade.

É preciso atentar para estes aspectos de nula ou fraca prontidão perceptiva, que constituem verdadeiros bloqueios à comunicação interpessoal. Se insistirmos no *feedback*, a pessoa poderá duvidar dos nossos motivos para tal, negar a validade dos dados, racionalizar procurando justificar-se, entre outras reações (MOSCOVICI, 1998).

A autora ainda salienta alguns tipos de *feedback*:

- silêncio – reduz o desempenho; gera surpresas durante avaliações de desempenho;

- positivo – eleva o nível de desempenho; aumenta a motivação;
- negativo – críticas ou repressões levam à fuga e á esquiva, abalam o relacionamento;



Figura 8 – Maneira explosiva de dar *feedback*



Figura 9 – Maneiras adequadas de se dar o *feedback*

Fonte: <[www.rodrigossouzapm.wordpress.com](http://www.rodrigossouzapm.wordpress.com)>

- descritivo ao invés de avaliativo – quando não há julgamento, diminui a necessidade de o outro reagir defensivamente;
- específico ao invés de geral – lembrar o comportamento realizado em uma ocasião específica;
- compatível com as necessidades do emissor e receptor – deve atender às necessidades de ambos. Não usar o momento para desabafar;

- dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar – o receptor deve reconhecer as falhas naquilo que está sob seu controle e mudar;
- solicitado ao invés de imposto – será mais eficaz quando há maior flexibilidade e aceitação do receptor;
- oferecido em momento oportuno – é mais útil quando oferecido o mais próximo possível do comportamento em questão;
- esclarecido para assegurar comunicações precisas – um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o feedback recebido.

O *feedback* estreita o relacionamento entre líderes e colaboradores, ou seja, entre clientes e fornecedores internos. Promove o planejamento de metas de desenvolvimento em conjunto, estabelece compromisso de desenvolvimento a ser administrado durante o período, mantém a motivação e compromisso, motiva o aperfeiçoamento contínuo, estimula eficácia na comunicação interna, ajusta os objetivos com as metas da organização e da equipe, identifica necessidades de treinamento.

Conclui-se este capítulo destacando que se deve comemorar êxitos e aprender com os insucessos, entender aspirações de carreira, desenvolver potencial, promover mudanças e desenvolver a visão sistêmica da empresa (MOSCOVICI, 1998).

## REFLEXÃO



“Coragem é o que é preciso para ficar de pé e falar; coragem é também o que é preciso para sentar e ouvir.” (Winston Churchill)

## 7.3 Aplicando a teoria na prática

Partindo da proposta de Williams (2005), sugiro que você imagine que os *feedbacks* que você recebe são depositados em um balde; agora imagine que nosso balde contém furos, alguns pequenos, outros muito grandes. O problema é que o *feedback* vai embora por causa dos furos e, se não recebermos retornos adicionais, nosso balde acaba esvaziando. Agora reflita e responda:

Como o nosso balde fica furado?

Como as pessoas se comportam quando seus baldes estão vazios?

O que pode ser feito para tapar os furos no balde de uma pessoa?

---

### O balde e o *feedback*

Ao refletirmos sobre a metáfora, necessitamos compreender alguns aspectos fundamentais para se dar e receber *feedbacks* de maneira adequada e favorável para ambos os lados, emissor e receptor. Primeiramente, para taparmos, ou melhor, preenchermos os buracos de nosso balde, é preciso saber como receber *feedbacks* de maneira ajustada. Para isso, é necessário que se ouça cuidadosamente e que se faça perguntas para que fique mais claro, com melhor entendimento. Procure aceitar fatores válidos, como indicadores para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Sempre que for receber um *feedback*, de seu chefe por exemplo, leve um papel e uma caneta e anote os principais pontos da conversa para que você possa refletir, analisar e avaliar melhor a conversa. Busque encontrar a neutralidade em suas emoções para que estas não sejam interferências externas em sua conduta e elimine outras distrações.

Ao receber o *feedback*, procure estar interessado, não se deixe levar por distrações externas ou pelos seus próprios pensamentos, ouça tanto pela linguagem verbal como pela não verbal. Ao final, demonstre seu entendimento e compreensão, buscando analisar se sua escuta foi fidedigna e, assim, contemple os benefícios do que você aprendeu.

Fonte: WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2005 (com adaptações).

---

É interessante observarmos a necessidade de estarmos atentos ao ato de dar *feedback* ao nosso interlocutor. Ouvir de forma atenta, promovendo a escuta ativa, e sobretudo, demonstrar interesse e atenção ao posicionamento do outro. Afinal, sem o *feedback*, não há comunicação efetiva. Pense nisso!

## 7.4 Para saber mais

Sugiro algumas leituras para que você se atualize sobre o tema estudado neste capítulo.



### Site: Catho

URL: <www.catho.com.br>

Acesse o site e leia o artigo sobre *feedback* escrito por Raúl Candeloro. O artigo apresenta conceitos, além de dar dicas que como estabelecer *feedback* nas relações de trabalho.



### Site: Administradores

URL: <www.administradores.com.br>

Acesse o site e leia o artigo sobre *feedback* escrito por Raúl Candeloro. O artigo apresenta conceitos, além de dar dicas que como estabelecer *feedback* nas relações de trabalho.



### Título: Feedback como Estratégia de Aprendizado

Autor: ZEFERINO, A. M. B.; AMARAL, E.

Revista: Revista Brasileira de Educação Médica

Editora: Universidade de Campinas

Ano: 2007

Sugiro a leitura deste artigo, que você pode acessar em <www.scielo.br/pdf/rbem/v31n2/08.pdf>. As autoras afirmam que fornecer *feedback* aos alunos é um importante aspecto da aprendizagem e um papel essencial dos docentes.



### Filme: Lendas da vida

Direção: Robert Redford

Ano: 2000

O filme mostra a trajetória de um jogador de golfe desiludido com vida, que reaprende a jogar e a apreciar seus momentos com a ajuda de um assistente misterioso e mágico. E você vai poder relacioná-lo ao conteúdo abordado neste capítulo.

## 7.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- o *feedback* está presente em todos os processos empresariais, e hoje pode ser traduzido como um combustível para o colaborador, pois por meio dele viabilizamos mudanças e encontramos a energia necessária para catalisar esforços, promover o crescimento e a motivação;
- *feedback* é um processo que incide a um desenvolvimento, baseando-se em uma comunicação eficaz, direta, simples, com confiança e segurança entre as pessoas envolvidas. Deve ser um diálogo construtivo, maduro e constante, atuando como uma ferramenta influente no processo de gestão de pessoas;
- *feedback* é um método de comunicação com o objetivo de passar informações, referentes a como a atuação da pessoa afeta ou é percebida pelo outro e vice-versa. É um processo de ajuda mútua;
- *feedback* é uma ferramenta de autoconhecimento que ajuda o relacionamento interpessoal, permitindo trabalhar a percepção de si mesmo e dos outros, e assim transformar nossas atitudes e comportamentos a partir do contato com nosso lado “desconhecido”;
- empatia é o estado de identificação mais profundo de personalidades em que uma pessoa se sente tão dentro da outra que chega a perder temporariamente a sua própria identidade. É nesse processo que ocorre a compreensão, a influência e outras relações significativas entre as pessoas. Nessa identificação, ocorre o verdadeiro entendimento entre as pessoas e sem ela não é possível qualquer entendimento;
- para que o *feedback* seja eficaz, é importante usar as três peneiras, que são: verdade, bondade e necessidade;
- a diferença entre uma relação de trabalho eficaz e produtiva, na qual todos compreendam o que se espera de cada um, e relações tensas e desgastantes, que geram retrabalho e queda de qualidade, pode residir na prática de dar e receber *feedback* de forma eficaz;

- o desenvolvimento de uma pessoa está amarrado à qualidade e quantidade de *feedback* que ela recebe, e este, por sua vez, deve ser dosado de acordo com as necessidades e características de cada pessoa. Se este *feedback* foi fraco, a relação será igualmente fraca, já se for injurioso, humilhante, a relação refletirá este comportamento.

## 7.6 Testando os seus conhecimentos

1) Pense em três dificuldades que impossibilitem a prática do *feedback* em seu ambiente de trabalho ou até mesmo em sua sala de aula, escreva cada dificuldade e fundamente-as, baseando-se na teoria vista neste capítulo.

2) Relate um caso específico de algum funcionário, colega, e elabore um *feedback* contemplando o quadro a seguir.

	Pontos fortes	Pontos fracos
Capacidades		
Estilo		

Em seguida, fundamente suas colocações com base na literatura estudada no capítulo.

3) Moscovici (1998) descreve alguns aspectos necessários para tornar o processo de *feedback* o mais favorável possível. Explique-os.

4) Coloque V para verdadeiro e F para falso. Justifique os itens falsos.

- ( ) Para se ter empatia, a princípio, não é necessário ter sentimento, mas sim compreensão.
- ( ) Empatia é colocar-se na “visão” do outro, despindo-se dos preconceitos.
- ( ) Telepatia mental é uma transferência de ideias entre pessoas por fora de nossos sentidos conhecidos.
- ( ) Quanto menos se adentra na compreensão psicológica, torna-se mais fácil mentir.
- ( ) Devemos ter sinceridade no processo empático, mesmo sendo invasivos.
- ( ) O fator verdade faz parte da transferência mental.
- ( ) Como aconselhadores, devemos aprender a empatizar. Isso envolve a aprendizagem do relaxamento mental.

## Onde encontrar

BITTAR, L. *Feedback. Diferencial – Educação & RH*, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[www.diferencialbr.com.br](http://www.diferencialbr.com.br)>. Acesso em: 06 jan. 2011.

DELLAGNELO, A. C. K. A influência do feedback do professor nas revisões de seus alunos. *Linguagem & Ensino*, v. 1, n. 2, 1998.

FIORELLI, J. O. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, B. *Feedback: importância e metodologia*. *Webartigos*, 2009. Disponível em: <[www.webartigos.com](http://www.webartigos.com)>. Acesso em: 28 dez. 2010.

MAY, R. *A arte do aconselhamento psicológico*. Petrópolis: Vozes, 2000.

MOSCOVICI, F. *Recursos humanos: edição compacta*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PENNA, M. O *feedback* no processo de desenvolvimento de talentos. *Portal do marketing*, 2007. Disponível em: <[www.portaldomarketing.com.br](http://www.portaldomarketing.com.br)>. Acesso em: 30 dez. 2010.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA JUNIOR, E. L. A importância do *feedback* nas relações interpessoais. *Administradores – O portal da administração*, 2008. Disponível em: <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)>. Acesso em: 29 dez. 2010.

SOUZA, C. W. Q. *A importância da comunicação interpessoal para a hotelaria*. Brasília: Universidade de Brasília, Especialização em Gestão da Hospitalidade, 2003.

TERTULIANO, I. W. *et al.* Estrutura de prática e frequência de feedback extrínseco na aprendizagem de habilidades motoras. *Revista Brasileira de Educação Física Esp.* [online], v. 22, n. 2, p. 103-118, 2008.

# CAPÍTULO 8

## TRANSTORNOS MENTAIS NO TRABALHO

### 8.1 Contextualizando

São diversos os comportamentos dos seres humanos, e podem ser considerados como adequados ou não pelo seu próprio ajustamento. Tais comportamentos são de suma importância e carecem ser levados em consideração caso se esteja preparado a compreender, não somente a si mesmo, mas também aos demais com quem se convive (BERGAMINI, 2010).

As pessoas estão sujeitas a serem “vítimas” de transtornos mentais, sejam ocasionados pelo trabalho ou não, e por mais “simples” que seja o transtorno, ele traz consequências imprevisíveis em relação ao comportamento do indivíduo (FIORELLI, 2009).

Apesar da grande evolução de tratamentos psicoterápicos para os transtornos ou sofrimentos psíquicos relacionados ao trabalho, poucas organizações utilizam desse serviço em sua estrutura. De acordo com Fiorelli (2009), tal crescimento não corresponde à realidade das organizações, pois evidencia uma reduzida participação de profissionais da área da saúde mental nos serviços de apoio à gestão de pessoas, bem como na promoção da saúde mental; mostra também pouca utilização de testes psicológicos, demonstrando despreocupação com a mensuração de comportamentos da personalidade de cada funcionário para um bom diagnóstico, além de outros aspectos pouco presentes na área de psicologia organizacional relacionados à saúde no trabalho.

O que podemos perceber é que o ambiente de trabalho e o trabalho em si podem interferir na vida dos colaboradores de diversas maneiras, sejam elas positivas ou negativas. Spector (2006) salienta que as condições físicas

do trabalho têm consequências diretas nas pessoas; algumas vezes, essas consequências podem ser imediatas, mas em sua maioria, acontecem após um longo período de trabalho.

Espera-se que, ao final deste capítulo, você perceba quais fatores são prejudiciais para a vida no trabalho, assim como quais os transtornos que podem acometer o trabalhador de forma devastadora em relação a sua saúde psíquica.

## 8.2 Conhecendo a teoria

### 8.2.1 Trabalho e saúde psíquica: adoecimento e desgaste

Diversos aspectos se inter-relacionam quando se trata da situação de trabalho e extra trabalho, pois estes podem atuar de forma conjunta no desenvolvimento de transtornos mentais (GLINA *et al.*, 2001).

É evidente que o ambiente físico e a organização do trabalho exercem influência na saúde física e psíquica dos trabalhadores. Já vimos que o trabalho possibilita o desenvolvimento da identidade do indivíduo e de sua satisfação, mas, em alguns casos, o sofrimento pode ser gerado pelo exercício laboral, servindo de alerta ao trabalhador.

Então, faz-se necessário conhecer os aspectos que intervêm na saúde dos indivíduos quando nos referimos ao trabalho.



Figura 1 – A carga de trabalho pode prejudicar a saúde física e psíquica

Fonte: <<http://www.freedigitalphotos.net/>>.

Novos formatos de organização do trabalho, novas tecnologias e a arriscada situação do trabalho trazem o receio do desemprego. De modo

geral, pode-se afirmar que quanto menor a autonomia do trabalhador na organização da sua atividade, maiores as probabilidades de que a função provoque transtornos à saúde mental. Entende-se que o abuso de trabalho e a pressão por produção acontecem em todos os graus da divisão de trabalho (GLINA et al., 2001).

As autoras salientam, ainda, que o aumento da violência urbana é um dos elementos de costume social que afetam as mais distintas situações de trabalho. É um fenômeno que vem adquirindo dimensões alarmantes com o passar dos anos, abrangendo com assiduidade o dia a dia de bilheteiros, motoristas, cobradores, vigilantes e bancários, por exemplo.

No que diz respeito ao diagnóstico, uma das principais dificuldades está no atrelamento entre os quadros clínicos e o trabalho, tal como apontado por Seligmann-Silva (1995).

### SAIBA QUE



“Não existe um consenso que tenha permitido uma classificação dos distúrbios psíquicos vinculados ao trabalho, existe uma concordância da importância etiológica do trabalho, mas não a respeito do modo como se exerce a conexão trabalho/psiquismo de forma suficiente a permitir um quadro teórico. Os distintos modelos teóricos vêm trazendo dificuldades para a clínica e prevenção” (SELIGMANN-SILVA, 1995, p. 289).



Figura 2 – Distúrbios psíquicos podem ocorrer no ambiente de trabalho

Fonte: <<http://www.freedigitalphotos.net/>>

Segundo Glina *et al.* (2001), a ausência de um grupo de diagnósticos de distúrbios psíquicos relacionados com o trabalho na Classificação Internacional das Doenças (CID) diz respeito a outro tipo de dificuldade. Deste modo, inclui-se o diagnóstico da patologia e adiciona-se o Z-56 para mostrar que o problema é pertinente ao emprego e/ou desemprego.

Após analisar as descrições clínicas e diretrizes para diagnóstico constantes do CID, Seligmann-Silva (1995) pondera que os transtornos neuróticos são transtornos relacionados ao estresse, e transtornos somatoformes (F40 - F48, Capítulo V da CID 10) são os que reúnem a maior parte dos diagnósticos em que a dimensão psicossocial do trabalho pode assumir relevância fundamental.

Apontam, ainda, as seguintes síndromes neuróticas como as que com constância oferecem afinidade com o trabalho: síndrome do esgotamento profissional (estafa ou *burn out*), síndrome da fadiga crônica (fadiga patológica, fadiga industrial), síndromes pós-traumáticas, síndromes depressivas e paranoides.

### SAIBA QUE



A propósito do *burn out*, Marilda Lipp, do Centro Psicológico de Controle do Stress, enfatiza: "a doença é gerada pela percepção de que o esforço colocado no trabalho é superior à recompensa. A pessoa se sente injustiçada e vai se alienando, apresentando sintomas como depressão, fobias e dores musculares. É a doença dos idealistas".

"O *burn out* é um desalento profundo, ataca pessoas dedicadas demais ao trabalho, que descobrem que nada daquilo pelo que se dedicaram valeu a pena." O estresse, compara Lipp, tem um componente biológico forte, ligado a situações em que o corpo tem de responder ao perigo. Já o *burn out* é um estado emocional em que a pessoa não sente mais vontade de produzir.

Fonte: Genestreti (2010).

Dentre as síndromes neuróticas apresentadas por Seligmann-Silva (1995), nos episódios por ela analisados, foram identificadas as de fadiga crônica, síndrome pós-traumáticas, síndromes depressivas e paranoides.

A característica principal da síndrome da fadiga crônica é o cansaço constante, físico e mental, seguido de distúrbios de sono, cansaço, irritabilidade e desânimo. Esta síndrome diz respeito à fadiga acumulada ao longo de períodos de permanência variável, diante de uma circunstância de trabalho que não admite recuperação suficiente por interferência de sono e repouso.

Voge (1985) descreve a neurose traumática como o quadro imediato de irritabilidade, angústia difusa, reações emocionais exageradas. Apesar disso, a pessoa revê e revive mentalmente a cena traumática, acompanhada de mal-estar, às vezes, com sudorese e taquicardia.

Os pesadelos também repetem o evento traumático com distúrbios do sono, irritabilidade e um estado de tensão no qual ocorrem sobressaltos, como se a pessoa estivesse em permanente estado de prontidão.

Seligmann-Silva (1995) apresenta a síndrome paranoide em quadros do tipo neurótico com fortes sentimentos de insegurança, com experiências de advertência em situação na qual são identificados elementos e pressões de tipo potencialmente persecutório, dispositivos ríspidos de controle. Quanto maior forem as barreiras de comunicação e maior o afastamento do assalariado, maior a facilidade de que se desenvolvam essas manifestações.

Tais revelações de ansiedade de conteúdo persecutório podem ativar-se a ponto de alterar seriamente os relacionamentos interpessoais e o desempenho. Paralelamente, podem aparecer graus de irritabilidade e, também, com frequência, distúrbios do sono.

A autora (1995) delinea que as síndromes depressivas podem ter seu diagnóstico patológico, seu desencadeamento e a evolução nitidamente acompanhantes das experiências do trabalho, podendo a depressão manifestar-se em quadros agudos ou crônicos típicos (tristeza, vivências de perda ou fracasso e falta de esperança).

No entanto, os quadros depressivos associados ao trabalho, muitas vezes, não são típicos; revelam-se de forma mais sutil, apresentando como principal manifestação o desânimo diante da vida e do futuro. Outros quadros identificados neste estudo que estão relacionados com a situação de trabalho foram distúrbios psicossomáticos, como crise hipertensiva e gastrite e transtornos orgânicos de personalidade ou psicose orgânicos.

Atualmente, entender a psicodinâmica das relações de trabalho é primordial para o desenvolvimento e conservação da saúde das organizações, e até mesmo das instituições.

Os constantes programas de qualificação e afirmação das empresas (ISOs, Cinco "S"; CCQs) tropeçam em um novo paradigma: não se pode almejar exclusivamente avaliar o potencial, acomodação e ajuste de "recursos humanos" com uma proposta das empresas de aumentar sua produção, considerar seu produto ou diminuir custos. Compete repensar o aprendizado e o entrosamento das relações de trabalho, objetivando diminuir as consequências do momento determinado pelas funções profissionais na saúde física, psíquica e social do trabalhador, proporcionando assim uma qualidade de vida pessoal e profissional que irá culminar numa repercussão positiva na sociedade. É impensável não abonar as relações interpessoais, e até intrapessoais, derivadas do clima e organização do trabalho (FIORELLI, 2009).

De acordo com Glina *et al.* (2001), no que se refere à evolução dos quadros clínicos, convém atentar para os casos de afastamento do trabalho com retorno à mesma situação de trabalho ou para os casos de mudanças de função sem o respaldo de uma adequada política de readaptação que resultaram na piora da sintomatologia.

É importante avaliar cuidadosamente o retorno ao trabalho após afastamentos por distúrbios psíquicos, sendo necessárias ações integradas e acompanhamento multidisciplinar, abrangendo o tratamento com medicação, psicoterapia e suporte por parte dos colegas e das chefias.

A demissão simula a eliminação dos trabalhadores, funcionando a situação de trabalho (com organizações rígidas, pressão do tempo e das gerências, etc.) como selecionadora de pessoas. Apesar de provocarem a perda do direito à ajuda por parte do convênio de saúde, as demissões alteram a identidade profissional e agrava a qualidade de vida, com a redução dos recursos financeiros.

Analisando as dificuldades de constituir a coerência com o trabalho e a análise dos distúrbios psíquicos, é essencial capacitar os profissionais dos serviços de saúde para que considerem a importância da situação de trabalho como um dos determinantes no processo saúde/doença, bem como reestruturar os sistemas de informações em saúde, envolvendo um sistema de vigilância epidemiológica com notificação dos casos de suspeita de relação com o trabalho, independente da caracterização por parte da Previdência Social.

Por último, cabe desenvolver ações interinstitucionais e multidisciplinares em saúde mental e trabalho (GLINA *et al.*, 2001).

Para podermos compreender melhor o processo de sofrimento psíquico no trabalho, analisaremos alguns estudos realizados com base neste tema.

Vejamos. Nos estudos de Brant e Minayo-Gomez (2004), intitulado “A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho”, os autores buscam fazer a diferenciação conceitual entre sofrimento, dor e adoecimento, por meio de uma revisão literatura e em entrevistas com trabalhadores e gestores inseridos em organizações.

Os autores averiguaram um ensaio de silenciamento do sofrimento e uma cultura da promoção do adoecimento no ambiente da organização. Neste, estavam sendo envolvidos trabalhadores, profissionais da saúde e os gestores com a convivência de famílias de trabalhadores identificados como pacientes. Contudo, algumas ocorrências apresentaram resistência ao processo, compondo um verdadeiro movimento do contra-adoecimento.

Por fim, os autores concluíram que, nesses dois séculos de “medicina científica”, embora houvesse desejo de mudança, renovação das práticas e investimentos das mais diferentes licenças, violências foram e ainda são incumbidas em nome da ciência, da saúde e do bem-estar dos trabalhadores.

A intenção do processo de transformação do sofrimento em adoecimento, na administração do trabalho, está pautada, além da produção e reprodução de discursos originários da medicina científica, com um contíguo de aprendizados amparados, na atualidade, pela medicina ocupacional (BRANT; MINAYO-GOMEZ, 2004).

Um estudo interessante sobre o tema foi o realizado por Lemos (2005), intitulado “Cargas psíquicas no trabalho e processos de saúde em professores universitários”, que teve como objetivo analisar o trabalho de professores universitários e sua influência nos processos de saúde.

A pesquisa, inicialmente elaborada com base em uma análise documental dos afastamentos para tratamento de saúde dos professores universitários de uma universidade federal, foi realizada em duas etapas: primeiramente foram feitas observações das atividades dos professores em aulas teóricas

e práticas, com a finalidade de estabelecer um check-list das condições de trabalho daqueles que trabalham nos cursos do Centro de Ciências da Saúde da universidade em questão. Este check-list serviu de base para a organização do Q-CP – Questionário de Avaliação da Carga Psíquica.

Posteriormente, foi realizada a aplicação do Q-CP com professores dos cursos do mesmo centro, sendo um total de 318 participantes. A amostra válida ( $n = 86$ ) contou de tempo médio de docência de 13,4 anos ( $DP = 9,9$ ), idade média de 41,4 anos ( $DP = 10,5$ ).

As condições físicas dos ambientes de trabalho (ruídos, estado de conservação dos materiais e equipamentos, exigências posturais) foram entendidas pelos docentes como fatores causadores de desconfortos, produzindo, sobre eles, efeitos psicogênicos das cargas físicas. A obrigação de falar constantemente durante as aulas é entendida como desconforto para 44% dos professores, reforçando a questão da relação entre sobrecarga no uso da voz e distúrbios da laringe e das cordas vocais. Em relação à organização do trabalho, 54,7% dos professores indicaram insatisfação com a desproporcionalidade entre a responsabilidade exigida e a remuneração alcançada pelo seu trabalho; 37,2% asseguram estarem descontentes com o seu trabalho, ainda que 54,7% nunca tenham pensado em mudar de emprego.

Existe uma distribuição equilibrada de sintomas quanto à idade e sexo sugerindo que o bem-estar psicológico é uma variável interveniente na avaliação da carga psíquica (Q-CP). Os resultados do estudo admitem garantir que as condições de trabalho desses profissionais são precárias, tornando-os capazes os processos de adoecimento, tanto no aspecto físico como no aspecto psíquico.

Percebe-se que as condições de saúde dos docentes, bem como dos trabalhadores, de uma maneira geral, dependem das relações entre as exigências e condições de realização do trabalho, nomeadas genericamente de cargas de trabalho, provenientes do contexto e das características da organização do trabalho. A avaliação das cargas de trabalho, a partir das suas dimensões físicas e psicológicas, admite desenvolver o grau de compreensão acerca da percepção das condições de trabalho, dos riscos e evidências de processos de adoecimento (LEMOS, 2005).

## REFLEXÃO



“Existe um paradoxo psíquico do trabalho: para uns ele é fonte de equilíbrio; para outros, causa fadiga.” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 22)

### 8.2.2 Principais teorias em saúde mental e trabalho: a abordagem do estresse ocupacional, a abordagem da psicodinâmica do trabalho e a abordagem do desgaste mental

A expressão transtornos mentais comuns (TMC), criada por Goldberg e Huxley, remete aos sintomas como a insônia, fadiga, irritabilidade, esquecimento, dificuldade de concentração e queixas somáticas.

Comumente encontrados na comunidade, esses transtornos concebem um alto valor social e econômico, pois compõem causas significantes de dias ausentes no trabalho, além de aumentarem o processo nas profissões de saúde.

Nas pesquisas de base populacional realizadas em países industrializados, sua prevalência varia de 7% a 30%. A epidemiologia psiquiátrica tem verificado a associação dos TMC a variáveis relativas às condições de vida e à estrutura ocupacional.

No primeiro caso, com a escolaridade, com a posse de bens duráveis (casa, carro) e com as condições de moradia. No segundo, com a renda, com a ocupação e com a exclusão do mercado formal de trabalho.

Em uma realidade mais complicada, as classes sociais originam as categorias práticas da vida e da estrutura ocupacional, interferências que explicam a intensidade e a distribuição das doenças nas populações (LUDERMIR; MELO FILHO, 2002).



Figura 3 – As doenças psíquicas no trabalho, aqui demonstradas por reações causadas pelos transtornos de estresse

Fonte: <[www.blogmail.com.br](http://www.blogmail.com.br)>.

Podemos problematizar a importância do estudo da saúde – neste caso, mental – quando pensamos nas organizações pela importância do cuidado das pessoas que formam estas.

Você já ouviu falar em tecnoestresse? Observe que uma pesquisa de Loruso (2008) aponta a esse novo conceito. A autora estuda a incidência do **tecnoestresse** em pesquisadores da área de tecnologia, partindo da premissa de que esses profissionais estariam demasiadamente expostos aos impactos do estresse do que os profissionais atuantes em outras áreas.

Para que pudessem ser verificados os sintomas do estresse, que deveria ocorrer sob as formas de tecnod dependência e síndrome da fadiga da informação, a autora utilizou um questionário elaborado a partir de diversificados instrumentos já validados, tais como o Inventário de Sintomas de *Stress*, de Lipp, da Escala de Eventos Vitais, de Holmes e Rahe, e do Levantamento para Tecnod dependência, de Ana Maria Rossi.

Para que o estudo fosse realizado, foram entrevistados 156 indivíduos, divididos entre pesquisadores e grupo de controle. As hipóteses levantadas pela autora foram: a existência da suposição de o grupo de pesquisadores ter desenvolvido melhor *performance* de enfrentamento ao estresse e, portanto, perfil mais resiliente ao estresse. A autora associou que cargos que demandam do funcionário um desenvolvimento maior da capacidade de aprendizado também apresentaram uma maior incidência de resiliência ao estresse.

Note o seguinte: um dado apresentado na pesquisa foi de que o estresse ocupacional é hoje uma realidade presente em grande parte das empresas. A autora ilustra isso com uma recente pesquisa realizada pela *International Stress Management Association (ISMA)*, que aponta que cerca de 70% dos brasileiros sofrem de estresse no trabalho, porcentagem semelhante à de países como a Inglaterra e os Estados Unidos. Essa pesquisa demonstra que o estresse se apresenta de diversificadas formas, e que está presente em nossa realidade de forma mais ampliada do que conseguimos mensurar nas empresas e organizações.

Foram propostos três grandes grupos de modelos teóricos em saúde mental e do trabalho, que são as teorias sobre estresse, o estudo da psicodinâmica do trabalho e o modelo formulado no conceito de desgaste mental (SELIGMANN-SILVA, 1995).

Contrapondo as propostas dos autores, Tittoni (1997) sugere dois eixos formados por abordagens teórico-metodológicas distintas: o primeiro diz respeito ao diagnóstico de sintomas de origem “psíquica” e sua dependência às circunstâncias de trabalho, com influência intensa da epidemiologia, de maneira especial, como referência metodológica; o segundo tem foco nas experiências e vivências dos trabalhadores sobre seu cotidiano no trabalho e suas ocorrências de adoecimento, influenciado pelos conhecimentos lançados pelas ciências sociais e pela psicanálise.

Outro aspecto de grande relevância no âmbito da saúde/doença mental e trabalho remete às decisões legais da legislação previdenciária brasileira. Essa legislação determina a prevalência de modelos diagnósticos, a adequação à Portaria/MS nº 1339 de 1999 (que lista os transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho) e o necessário estabelecimento de relação causal entre o dano e/ou a doença e o trabalho.



Figura 4 – Os transtornos alimentares, que atingem especialmente as mulheres, causam perdas significativas em termos físicos e psíquicos

Fonte: <<http://www.freedigitalphotos.net/>>.

A interrelação entre trabalho e o processo saúde/doença mental indica quatro abordagens que se proferem por caminhos diferentes da psicologia e da psicologia social, que são as teorias sobre estresse, a psicodinâmica do trabalho, as abordagens de base epistemológica e/ou diagnóstica e os estudos e pesquisa em subjetividade e trabalho. As pesquisas empíricas sobre a natureza, o conteúdo das tarefas, estrutura temporal, densidade do trabalho e controle do processo associados ao desgaste mental abrangem um ou outro dos conjuntos segundo a ênfase de opção (JACQUES, 2003).

### SAIBA QUE



"As pesquisas de estresse, fortemente influenciadas pelos psicólogos clínicos, assentavam-se no modelo de Seyle que previa estresse a partir da relação entre demandas *versus* capacidades do indivíduo, sendo o controle sistematicamente omitido na análise dos processos de produção de estresse. Portanto, raras menções foram feitas aos aspectos referentes ao controle no trabalho, ainda que a importância do controle, de forma limitada, tenha sido reconhecida na literatura sobre satisfação no trabalho" (McCRIGT, 1988 *apud* KARASEK; THEORELL, 1990, p. 90).

Karasek (1979 *apud* ARAÚJO; GRAÇA; ARAÚJO, 2003), analisando o aspecto dos modelos unidimensionais dos transtornos de estresse, sugere um modelo baseado na abordagem simultânea de controle e demanda: o chamado modelo demanda-controle (*demand-control model* ou *job strain model*, como tem sido mais recentemente nominado).

Tal modelo foi constituído no campo da saúde ocupacional, influenciado pelas pesquisas de Gardell (1977 *apud* ARAÚJO; GRAÇA; ARAÚJO, 2003) sobre a disposição psicossocial do trabalho, ou seja, carga de trabalho, autonomia e participação. Esse modelo também possui influência de Kohn e Schooler (1973 *apud* ARAÚJO; GRAÇA; ARAÚJO, 2003) sobre as características do trabalho, como a complexidade, rotinização e supervisão.

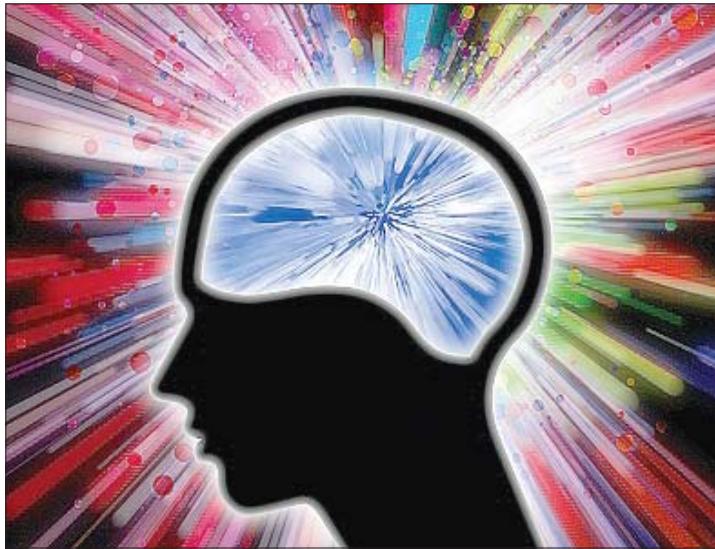


Figura 5 – Transtornos de estresse

Fonte: <<http://www.freedigitalphotos.net/>>

Esse parecer envolve duas dimensões básicas: grau de controle (*decision latitude*) e demanda psicológica (*psychological demand*) do trabalho. Combinações entre diferentes níveis de controle e de demanda conformam experiências ocupacionais distintas. Essas duas dimensões, como imaginadas no modelo, envolvem elementos específicos do processo de trabalho (KARASEK; THEORELL, 1990).

O “controle” no trabalho compreende dois componentes:

- aspectos referentes ao uso de habilidades – o grau pelo qual o trabalho envolve aprendizagem de coisas novas, repetitividade, criatividade, tarefas variadas e o desenvolvimento de habilidades especiais individuais;
- autoridade decisória – abarca a habilidade individual para a tomada de decisões sobre o próprio trabalho, a influência do grupo de trabalho e a influência na política gerencial (KARASEK, 1979 apud ARAÚJO; GRAÇA; ARAÚJO, 2003).

Segundo Araújo, Graça e Araújo (2003), é interessante discutir a capacidade do modelo demanda-controle para distinguir, a partir do uso do *job content questionnaire*, diferentes situações de trabalho no contexto brasileiro.

O modelo pode avaliar as prevalências dos distúrbios psíquicos menores em grupos populacionais distintos, conforme situações laborais preconizadas

no modelo demanda-controle, tais como baixa exigência, trabalho passivo, trabalho ativo e alta exigência.

A literatura sobre estresse dos anos 70 foi marcada pela abordagem de estresse no trabalho e repercussões sobre a saúde mental dos indivíduos, baseada somente nas demandas das tarefas (KARASEK, 1979 *apud* ARAÚJO; GRAÇA; ARAÚJO, 2003).

As mesmas autoras afirmam que a “demanda psicológica” diz respeito às cobranças psicológicas que o trabalhador encara na concretização dos seus afazeres, envolvendo pressão do tempo (proporção do tempo de trabalho realizado sob tal pressão), nível de concentração requerida, interrupção das tarefas e necessidade de se esperar pelas atividades realizadas por outros trabalhadores.

O modelo de Karasek distingue quatro tipos básicos de vivências no trabalho, provocadas pela influência mútua dos níveis “altos” e “baixos” de demanda psicológica e de controle: “alta exigência do trabalho” (caracterizado como alta demanda e baixo controle), “trabalho ativo” (alta demanda e alto controle), “trabalho passivo” (baixa demanda e baixo controle) e “baixa exigência” (combinando baixa demanda e alto controle).

Esses quatro acordos divulgam situações específicas de trabalho, que podem ser representadas por quadrantes atravessados por duas diagonais: diagonal A e diagonal B (veja a próxima figura).

A diagonal “A” marca o risco de distúrbios de ordem psicológica e de doença física. O principal prognóstico estabelecido aqui é que a grande parte das reações avessas das exigências psicológicas, tais como fadiga, ansiedade, depressão e doença física ocorrem quando a demanda do trabalho é alta e o grau de controle do trabalhador sobre o trabalho é baixo (quadrante 1), como ocorreu no processo de trabalho em linhas de montagem (KARASEK; THEÖRELL, 1990).

Na diagonal “B”, nota-se motivação para criar novos padrões de comportamento. Contudo, o modelo prenuncia que trabalho na condição do quarto quadrante, acentuado como trabalho passivo, pode acarretar no declínio da atividade global do indivíduo e à redução da capacidade de produzir soluções para as atividades e problemas enfrentados.

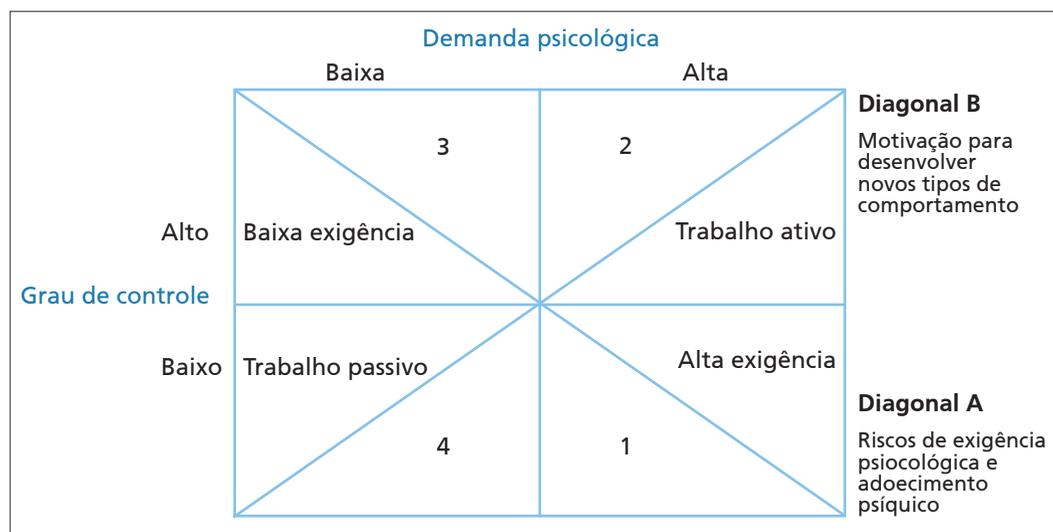


Figura 6 – Modelo demanda-controle

Fonte: Karasek, 1979 (apud ARAÚJO; GRAÇA; ARAÚJO, 2003).

A abordagem da psicodinâmica do trabalho diz respeito ao adoecimento e desgaste; é uma definição dialética marcada pela dinâmica de evitação do sofrimento e de procura por prazer. Essa dinâmica é consequência do enfrentamento do sofrimento, seja pelo uso de táticas defensivas, que apontam a negação ou o controle do sofrimento, seja pelas táticas de mobilização coletiva, que ajudam na ressignificação do sofrimento e propiciam transformar as situações causadoras de sofrimento em situações causadoras de prazer. O fracasso no emprego dessas estratégias pode alterar o adoecimento do indivíduo no trabalho (TOTONNI, 1997; FIORELLI, 2009).

O sofrimento é deliberado como uma experiência individual ou coletiva, comum e permanente, muitas vezes inconsciente, de vivências dolorosas, como angústia, medo e insegurança, derivadas do conflito entre as necessidades de gratificação do corpo-mente e a advertência de satisfazê-las, pelas determinações das situações de trabalho.

Este fenômeno ocupa posição central na abordagem da psicodinâmica do trabalho, visto que é fatal em função das incoerências e pressões do sistema de produção em vigência. De certa forma, o trabalho pode desempenhar efeitos sobre o sofrimento psíquico, induzindo o trabalhador progressivamente a modificações psicossomáticas e psíquicas; em outra instância, o estresse pode cooperar para subverter o sofrimento, dando um novo significado e modificando as situações que o provocaram (MENDES; COSTA; BARROS, 2003).

Os autores ressaltam ainda que a experiência do sofrimento aloja-se quando a realidade não oferece as probabilidades de bonificação das necessidades dos trabalhadores.

É no contexto organizacional que as condições e relações sociais se encontram nas procedências do sofrimento, compondo um mobilizador para a busca do prazer.

### SAIBA QUE



“O sofrimento no trabalho não é patológico, possui um papel no aumento da resistência e no fortalecimento da identidade pessoal, significando, assim, que ele pode ser uma possibilidade de fazer o trabalhador encontrar estratégias para enfrentá-lo de forma criativa e mudar as situações que o provocaram” (MENDES; COSTA; BARROS, 2003, p. 5).

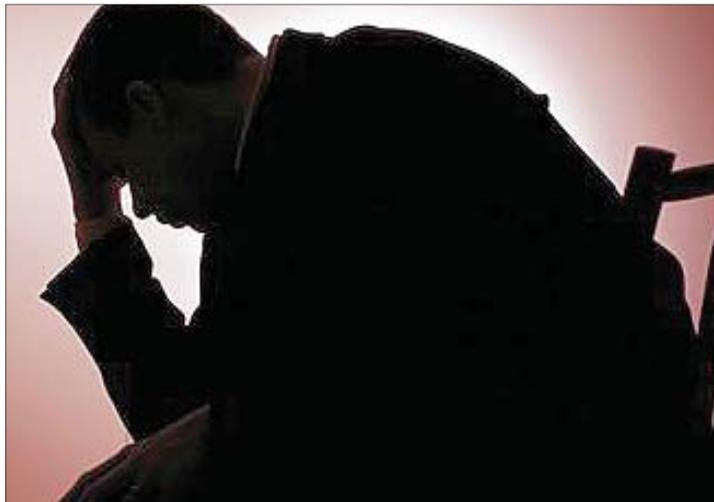


Figura 7 – Desânimo

Fonte: <<http://espirito.blog.br/wp-content/uploads/2007/05/desanimado2.jpg>>.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) definem que as estratégias defensivas no trabalho de cunho coletivo procedem como o mecanismo pelo qual o trabalhador busca modificar, transformar e minimizar sua percepção da realidade que o faz sofrer. Esse processo é absolutamente mental, pois comumente não transforma a realidade de pressão patogênica taxada pela organização do trabalho.

Para os referidos autores, a despeito dos mecanismos de defesas individuais conviverem com os coletivos, as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores são, em sua maioria, coletivas e não individuais. O grupo divide o sofrimento e encontra conjuntamente recursos para lidar com estas circunstâncias.

Essas estratégias coletivas distinguem-se das individuais ao alcance, e desaparecem quando afastada a situação que provoca sofrimento. Tais estratégias para encarar as pressões psicológicas do trabalho podem tornar um objetivo em si mesmo, o que leva o trabalhador a um processo de alienação, bloqueando qualquer tentativa de transformação da realidade, estabilizando-se no desencorajamento e na resignação diante de uma situação que só gera sofrimento.

Diante do exposto, trago a você os resultados de um estudo sobre saúde mental e trabalho, para dessa forma juntarmos teoria e prática e facilitar o entendimento sobre este tema tão em voga na área do trabalho.

No estudo de Glina, Rocha, Batista e Mendonça (2001), "Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexos com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática", o objetivo geral foi caracterizar e discutir o estabelecimento do diagnóstico e do nexos causal com o trabalho.

No trabalho das autoras, foram apresentados sete casos de saúde mental, entre os 150 atendidos nos Centros de Referência em Saúde do Trabalhador de Santo Amaro (SP) e André Gabois (SP), entre 1994 a 1997. As autoras caracterizaram como situações de trabalho: condições de trabalho nocivas, problemas relacionados à organização do trabalho, gestão inadequada de pessoal e violência.

Nos resultados do estudo, os quadros clínicos indicaram a existência de medo, ansiedade, depressão, nervosismo, tensão, fadiga, mal-estar, perda de apetite, distúrbios de sono, distúrbios psicossomáticos (gastrite, crises hipertensiva), além de ter ocorrido contaminação involuntária do tempo de lazer, ou seja, os trabalhadores sonhavam com o trabalho, não conseguiam "desligar-se".

Os diagnósticos foram variados, pois três casos apresentaram síndromes pós-traumáticas relacionadas a assaltos. Dois casos referem-se a quadros psicóticos orgânicos relacionados a acidentes ou exposição a produtos químicos.

Surgiram ainda síndromes neuróticas de fadiga, depressivas, paranoides, de adaptação e de reação ao estresse grave. Por fim, concluiu-se que em todos os casos foi possível relacionar o quadro clínico com a situação de trabalho.

### 8.2.3 Organização do trabalho e seus impactos sobre a saúde do trabalhador

O trabalhador pode usufruir do processo de mobilização subjetiva e experimentá-lo de forma mais íntima, salientando que esta mobilização é essencial no processo de gestão da organização do trabalho, à medida que impede o uso de estratégias defensivas ou de descompensação psicopatológica (FIORELLI, 2009).

A mobilização subjetiva permite a modificação do sofrimento a partir de uma intervenção simbólica, o resgate do sentido do trabalho, mas isso irá depender de outro aspecto: do coletivo de trabalho. O coletivo é estabelecido com base em normas que não são somente técnicas, o que é designado coletivo de normas. Essas normas preparam as relações entre as pessoas e possuem uma dimensão ética que envia a noção do que é justo ou injusto, não compondo regras ou esquemas de regulação. Estas se reproduzem também sobre os valores, pelo julgamento da estética e da beleza (qualidade) do trabalho (MENDES; COSTA; BARROS, 2003).

Para os autores, esse coletivo expede a reafirmação da própria identidade do trabalhador, distinguindo a identidade da aparência. A identidade é o que nos diferencia dos outros, é a atitude pessoal na relação com a tarefa reconhecida pelo outro. A aparência, por sua vez, é a prestigiada pelas qualidades que o trabalhador possui em comum com os outros, a avaliação sobre o fazer e o agir.

Além destes aspectos, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) enfatizam dois elementos para a mobilização subjetiva: a inteligência astuciosa e a cooperação enquanto condições para o coletivo de trabalho. A inteligência auxilia o trabalhador a lutar contra o que é prescrito. Sendo assim, ele contrai uma invenção própria e usa a sua competência de imaginação e cria um saber fazer particular, mesmo que não domine a tecnologia.

Para o estabelecimento dessa cooperação, é indispensável a discussão das competências dentro de um registro ético e de comunicação. Esse ambiente provém de uma conquista dos trabalhadores e passa pela formulação de um acordo de classe, mas também pode ser promovido pela empresa.

Diversas reflexões sobre o processo de mobilização subjetiva admitem a demarcação conceitual operativa do que nomeiam de estratégias de mobilização coletivas, destacando-se os aspectos socioculturais e fundamentalmente coletivos envolvidos na mobilização subjetiva, em particular a cooperação, admitindo apenas como “pano de fundo” os temas de personalidade e de cognição que têm características mais individuais.

Dessa forma, a mobilização coletiva só se configura no coletivo estabelecido pelos trabalhadores, diferentemente das defesas, que podem ser individuais ou coletivas (MENDES; COSTA; BARROS, 2003). Por fim, estas propostas teóricas induzem a concluir que o sofrimento pode ser encarado por estratégias defensivas ou de mobilização coletiva.

Esses tipos de enfrentamento são primordiais para a saúde psíquica dos trabalhadores, de maneira especial, o uso de estratégias de mobilização coletiva, que contém os mecanismos que aceitam a constituição de novas formas de gestão do contexto, composto pela organização e pelas condições e relações de trabalho.

O artigo de Santos e Freitas (2011) aborda a questão da saúde do trabalho e trabalhador. Tem por objetivo analisar a relação do contexto político, econômico, social e ideológico neoliberal e seu processo de precarização do trabalho. Busca relacionar os eventos ocorridos ao longo da história da constituição da saúde do trabalho e seu desenvolvimento, salientando a medicina do trabalho e a saúde ocupacional.

Os autores procuraram descrever e analisar o processo histórico de configuração dos modelos de atenção à saúde do trabalhador. O trabalho busca dar importância ao fortalecimento da saúde do trabalho enquanto ciência que carece de concretização e emancipação dentro da saúde coletiva e de suas políticas públicas. O estudo dos autores salienta a importância de congregar às políticas de saúde atributos capazes de perceber as principais fontes de conflitos para a saúde do trabalhador, na tentativa de diminuir os limites impostos à saúde do trabalhador pelo neoliberalismo, autorizando uma assistência à saúde mais homogênea, valorizando os princípios do SUS e superando obstáculos neste sentido.

Essas alterações, além de muito difíceis de serem realizadas, exigiriam muito tempo e um esforço coletivo político e social. Diante disto, pense-se

que a saúde como a simples ausência de doença há muito deixou de apreciar o sentido mais ampliado da palavra saúde. Adotando as dimensões físicas, psíquicas, sociais, econômicas, a saúde é entendida atualmente como um completo estado de bem-estar que envolve os diversos aspectos humanos que sofrem influências conjunturais (SANTOS; FREITAS, 2011).

#### 8.2.4 Aspectos psicológicos da carga de trabalho

Segundo Souza (1999), alguns argumentos coercivos, mesmo internalizados, causam ao homem perturbações internas: ele passa a desprender grande parte de seu tempo nesse conflito entre os instintos e os regulamentos trazidos por essa minoria dominadora. Esse tempo poderia então, ao fim do conflito, ser utilizado na busca do usufruir o fruto de seu trabalho, bem como os prazeres em sua execução. Tiremos por exemplo um homem extrovertido empregado em uma loja de departamentos, no setor do depósito, ficaria ele à mercê do “silêncio” das mercadorias; enquanto seu companheiro, um homem extremamente tímido, introvertido, foi deixado na “linha de fogo” em um balcão de informações dessa mesma empresa. Por quais conflitos e insatisfações não estarão, ou melhor, estarão passando esses homens que por uma questão de “ordenamento” tomaram postos em lugares, digamos, opostos?

Parece claro, para Souza (1999), que toda essa opressão acabará por despertar em algum momento, na massa, sentimentos hostis em relação à cultura (entende-se aqui civilização que por sua vez é decorrente da cultura) que existe com base em seu trabalho, porém da qual não usufrui a riqueza.

O que preocupa, destaca a autora, é o fato de como será o desenrolar dessa hostilidade; qual meio se buscará para a “luta”; já que foi observado anteriormente que essa internalização faz com que se perca um pouco da noção do que é próprio e do que é do outro, do externo. Se algo foi tão profundamente internalizado pode indicar que em algum momento não houve senso crítico o suficiente para uma reflexão.

Essa “mascaração” certamente está presente nas demais relações do homem, observa Souza (1999), e não só em sua relação com o trabalho, aumentando assim a extensão do conflito intrapsíquico. Disso pode-se concluir que a minoria opressora utiliza-se de uma argumentação que possa “esconder” atrás de si as inúmeras descompensações do restante do

discurso. Resta, portanto à maioria oprimida, a busca de urna reflexão sobre a importância de sua força de trabalho, como se organizar para transformar todos os recursos disponíveis em riquezas que estejam ao alcance não só da minoria que domina, e sim, principalmente, àqueles que as produzem.

Trata-se de buscar os aspectos terapêuticos do trabalho, aliá-los a outros aspectos gratificantes da vida humana. É abrir mão de um sistema conflitante, alienador da mão de obra humana. Pode, contudo, parecer uma questão utópica, porém, a busca do prazer é algo real no homem, e isso não exclui sua relação com o trabalho. E se ao fim chegarmos à conclusão de que se trata de utopia, pode-se acordar desse sonho e perceber que apenas se sonhou, ou, pode-se também gastar a vida para fazer dele uma realidade – conclui Souza (1999).

### 8.2.5 Efeitos negativos sobre a saúde

O aspecto social é resultante da relação capital e trabalho, e se traduz em diversas maneiras de desigualdades, agravos à saúde, desemprego, erosão dos sistemas de proteção social, fome e vulnerabilidade das relações sociais.

Por conseguinte, caracteriza-se como sendo o “conjunto de problemas políticos, sociais e econômicos em que o surgimento da classe operária impôs no curso da constituição capitalista” (CERQUEIRA, 1982 *apud* RODRIGUES; BELLINI, 2010). Desta maneira, o aspecto social está basicamente conectado ao conflito entre o capital e o trabalho.

Os trabalhadores, ao adoecerem, mesmo com a benfeitoria previdenciária, deparam-se em circunstância de vulnerabilidade social, tanto no que tange ao sofrimento em consequência de sua inaptidão física ou psíquica, quanto ao sofrimento ocorrido das mais diferentes formas de violências expressas, desde o preconceito que o trabalhador doente sofre no ambiente de trabalho entre a chefia e os próprios colegas, até o desconhecimento e a falta de promoção aos direitos sociais e aos serviços disponíveis especializados em saúde do trabalhador.

A situação de vulnerabilidade é associada a três fatores: 1) fatores que dependem diretamente das ações individuais, configurando o comportamento do indivíduo, a partir de um determinado grau de consciência que ele manifesta; 2) aqueles fatores que dizem respeito às ações comandadas pelo poder

público, iniciativa privada e agências da sociedade civil, no sentido de diminuir as chances de ocorrência do agravo, e 3) um conjunto de fatores sociais, que dizem respeito a estrutura disponível de acesso a informações, financiamentos, serviços, bens culturais, liberdade de expressão, etc. (SEFFNER, 1998, *apud* RODRIGUES; BELLINI, 2010, p. 22).

O discurso das organizações é de que as dificuldades relativas ao mundo do trabalho são, na maioria das vezes, responsabilidade do indivíduo, convivendo com a argumentação de que as pessoas têm predisposições ou susceptibilidade a doenças, sem levar em conta que a forma como o trabalho está organizado possa ter relação com o surgimento dessas doenças ou ocorrência de acidentes.



Figura 8 – O ambiente de trabalho “doente” faz com que os funcionários fiquem doentes também

As doenças mais comuns presentes nas organizações, atualmente, são os transtornos de estresse e estresse pós-traumático, a depressão e o alcoolismo. Falaremos de cada um desses aspectos de maneira objetiva para pelo menos poder se compreender o efeito negativo de cada um sobre a saúde física e psíquica dos indivíduos.

Os transtornos de estresse, segundo Weiten (2002 *apud* FIORELLI, 2009, p. 262), têm diferentes origens:

- **frustração**, pelo fracasso na busca de um objetivo;
- **conflito**, decorrente da competição entre motivação ou impulsos comportamentais incompatíveis;

- **mudança**, resultante de uma alteração na forma de vida das pessoas;
- **pressão**, envolvendo expectativas ou exigências para que a pessoa se comporte de determinada forma.

O estresse não aparece somente pelo transtorno de estresse crônico, mas também por pequenos incidentes diários no trabalho que podem levar a uma crise: são os aborrecimentos e pequenos conflitos do cotidiano (FIORELLI, 2009).

Nos estudos de Paschoal e Tamayo (2004), estes desenvolveram e validaram um instrumento de estresse ocupacional geral que pudesse ser utilizado em vários ambientes de trabalho e para ocupações variadas.

O instrumento, denominado Escala de Estresse no Trabalho (EET), inicialmente composta por 31 itens, foi aplicado a 437 trabalhadores de diversas organizações, públicas e privadas, sendo que deste total, 249 eram homens e 188 mulheres.

Com base nos parâmetros psicométricos satisfatórios da EET, conclui-se que esta é uma alternativa para averiguações empíricas e trabalhos aplicados em organizações, podendo orientar medidas que visem à qualidade de vida dos trabalhadores. Esse instrumento traz uma possibilidade a mais de investigação aos profissionais ligados a saúde do trabalhador, auxiliando assim, até mesmo buscar prevenir o estresse no trabalho.

Referente à depressão, pode-se dizer que os sintomas depressivos mais comuns afetam milhares de pessoas no mundo todo, e a cada ano a idade média do início desses sintomas vem diminuindo mais.

Dentro dos aspectos referentes à saúde do trabalhador, o fenômeno principal do estado depressivo é exposto por Jean Sutter (*apud* FIORELLI, 2009, p. 281), que apresenta como “um comprometimento profundo de antecipação”, pois ao compreender que antecipar seja “uma opção de futuro que o paciente não pode mais assumir”, as pessoas sentirão comprometimento

- de todo o processo de desenvolvimento pessoal, porque este se ancora na capacidade de antecipação (a “visão”);

- da capacidade de se antecipar às necessidades dos clientes, com prejuízo à competitividade;
- da capacidade de gerenciar recursos de qualquer natureza, porque ela se fundamenta na antecipação aos problemas (FIORELLI, 2009, p. 282).

### CONCEITO



**“Transtorno depressivo** representa o comprometimento parcial ou total das atividades do indivíduo, manifesto na crescente incapacidade de assumir seu destino, sua impotência de agir e a orientação negativa de sua antecipação.” (FIORELLI, 2009, p. 282)

Verifica-se na literatura atual que algumas doenças desenvolvidas no trabalho estão diretamente interligadas à depressão, sendo esta posterior ao aparecimento de certo distúrbios.

O estudo de Rocha (2003) mostra realmente o que a literatura sobre adoecimento no trabalho procura divulgar. O estudo teve como objetivo investigar o processo de adoecimentos por distúrbio osteomusculares relacionados ao trabalho (Dort) e, por consequência, a depressão que foi desenvolvida posteriormente.

A pesquisa foi realizada com bancários afastados do trabalho por estarem acometidos pelo Dort. Para a obtenção dos dados almejados, foram feitas entrevistas semi-estruturadas de maneira coletiva, com 19 participantes, e individual, com sete participantes. Para que estas entrevistas fossem válidas, as mesmas foram submetidas a juízes por meio da análise categorial temática, na qual as entrevistas coletivas indicaram três categorias: condições de trabalho, organização de trabalho e relações sociais de trabalho, e posterior a estas foram constituídas mais quatro categorias indicadas por: “Em um banco tudo é cronometrado”, “Você é colega enquanto está produzindo”, “Não valeu a pena” e “Fui traído o banco não liga mais a mínima para mim”. Já as entrevistas individuais demonstraram as seguintes categorias: “Nunca pensei que poderia ser uma patologia”, “O pior é não poder mais trabalhar, bate uma tristeza profunda”, “Quem disse que você tem Dort?” e “Nunca fui uma pessoa triste”.

Baseando-se nessas categorias é que se pode identificar certa rigidez do contexto de produções que impossibilita a insatisfação de necessidades do trabalhador. A autora ainda identificou que o adoecimento por Dort é gradual e passível de negação em função da invisibilidade dos sintomas, pois um longo trajeto é percorrido até o diagnóstico e o tratamento da doença. Por consequência disso, o afastamento do trabalho ocorre tardiamente. A depressão irá surgir pelas limitações atribuídas pela doença e pelo afastamento do trabalho.

Essa depressão é caracterizada por uma tristeza profunda, falta de vontade de sair de casa, diminuição do prazer, necessidade de isolamento e sentimento de inutilidade. Para esta pesquisa, a autora necessitou investigar a literatura atual sobre a saúde psíquica do trabalhador e a constante luta de prazer e evitação do sofrimento no trabalho. Sofrimento quer dizer uma experiência dolorosa referente a sentimento de angústia, medo e insegurança. Já o prazer é sinônimo de satisfação, expressa através da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização no trabalho (ROCHA, 2003).

Por fim, uma doença que também atinge grande parte das pessoas é o alcoolismo, fenômeno que possui consequências diretas nas organizações. Essas consequências compreendem:

- absenteísmo;
- acidentes de trabalho;
- acidentes de trajeto;
- queixas diversas em relação à saúde;
- aumento de falhas na execução das tarefas;
- redução da produtividade;
- conflitos com colegas, superiores e clientes (FIORELLI, 2009, p. 286)

Para a mesma autora, na maior parte dos casos, o alcoolismo é a “causa-raiz do estresse” decorrente de traumas. As drogas, o álcool, possuem características típicas nas quais todos os tecidos do corpo são permeáveis a sua pequena molécula, solúvel em água e em lipídeos. Este fenômeno influencia todas as funções, orgânicas e mentais.

### SAIBA QUE



“O álcool tem sido tratado com muita benevolência e permissividade em nossa sociedade” (CERRI, 1994 *apud* FIORELLI, 2009, p. 287).

Os transtornos mentais acarretam consequência tipo “cascata”, com evidentes prejuízos para a qualidade de vida e para a produtividade. Estes transtornos acontecem em profissionais de todos os níveis e capacidades; encará-los é uma tática astuta para elevar a competitividade e a produtividade, prevenindo suas consequências diversificadas (FIORELLI, 2009).

Lembro a você que atualmente se verifica um interesse maior por questões relacionadas às conexões entre trabalho e saúde/doença mental. Esse interesse é consequência do número crescente de transtornos mentais e do comportamento coligados ao trabalho que se averigua nas estatísticas oficiais e não oficiais.

De acordo com estimativas da Organização Mundial da Saúde (OMS), os chamados transtornos mentais menores abordam cerca de 30% dos trabalhadores ocupados e os transtornos mentais graves, cerca de 5 a 10%. No Brasil, segundo estatísticas do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), relativos apenas aos trabalhadores com registro formal, os transtornos mentais ocupam a terceira posição entre as causas de consentimento de benefício previdenciário como auxílio doença, afastamento do trabalho por mais de 15 dias e aposentadorias por invalidez (MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL, 2001 *apud* JAQUES, 2003).

“A mudança social engendra transtornos mentais socialmente adaptados. Cada época possui sua própria síndrome” (FIORELLI, 2009, p. 256).

Finalizamos nossa disciplina destacando que agora, conhecendo os transtornos possíveis de serem observados no ambiente de trabalho, deve-se ressaltar que você, como profissional, terá melhores condições de atuar de forma consciente, procurando sempre buscar as orientações para privilegiar um ambiente laboral agradável e saudável.

### 8.3 Aplicando a teoria na prática

Leia com atenção o caso a seguir.

O proprietário de uma empresa familiar de médio porte conseguiu relativo sucesso firmando-a como uma fornecedora de material de embalagem dentro de um nicho específico. A organização estabilizou-se em determinada dimensão, com um confortável equilíbrio econômico-financeiro que lhe permitia proporcionar um substancial rendimento do capital investido.

Essa situação demandou alguns anos de grandes esforços, durante os quais se buscou conquistar confiança dos clientes e uma imagem favorável no mercado, e também fornecedores adequados ao tipo de produto e à manutenção dos equipamentos.

Essa diversidade de desafios trazia-lhe grande ocupação de tempo e dispêndio de energia, contudo, com apoio da família, tudo isso foi superado e a empresa consolidou-se com sucesso. Passada essa fase, entretanto, esse proprietário continuava mergulhado em questões da empresa por mais de 12 horas por dia. Seus dois filhos, já em idade de se prepararem para sucedê-lo, viam o tempo passar e não encontravam espaço para absorver tarefas. O pai, sempre alegando que erros graves não poderiam ser cometidos, centralizava todas as decisões e principais ações, deixando-lhes apenas tarefas secundárias, de pouca ou nenhuma expressão.

Com o passar dos anos, os filhos já formados (um em marketing, outro em ciências contábeis) começaram a entrar em conflito com o pai, acabando por encontrar ocupações fora da empresa, da qual se afastaram definitivamente.

Um grave enfarto, diagnóstico como consequente ao estresse continuado, entretanto, veio a afastá-lo do trabalho e encontrou os filhos totalmente despreparados para dar continuidade ao negócio. A contratação de um gerente profissional para assumir as atividades resultou em uma experiência frustrante e comprometedora da saúde financeira da empresa.

Fonte: FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 278, caso 83.

Este caso reflete uma sucessão de acontecimentos no campo psíquico. Que análise você faria a partir da leitura deste capítulo?

Para auxiliá-lo na resposta, veja os comentários de Fiorelli (2009).

Primeiramente, o autor (2009) destaca que a fase de concretização da empresa colaborou para condicionar o proprietário a conviver com desafios crescentes e difíceis, pois este funcionava sobre forte pressão e o condicionamento foi tão “poderoso” que não conseguia mais comportar-se de outra maneira. Sendo que além dos comportamentos, influentes “crenças irracionais” foram se estruturando, como as do tipo: “sem minha presença, a empresa acaba”; “somente eu sou capaz de resolver os problemas”; “ninguém é capaz de entender dessa empresa como eu”.

Assim, percebe-se que, aos poucos, este proprietário criou uma ideia de autoridade absoluta em relação a sua atuação na organização, desenvolvendo condições para um equilíbrio mental que se manifestou na forma de um estresse crônico e, assim, o coração foi o órgão atingido.

Essas “crenças irracionais”, que constituíram os chamados “esquemas rígidos de pensamento”, deram forma às normas de trabalho que sujeitavam constantes controles e prestações de contas de todas as principais ações. E por fim, pela obsessão do pai pelo trabalho e pela forma como comandava a empresa, seus filhos não adquiriram motivação suficiente para se engajarem na organização, indo buscar alternativas fora da empresa da família (FIORELLI, 2009).

## 8.4 Para saber mais

Além dos artigos sugeridos na bibliografia, acrescento algumas leituras, de teor mais prático, para que você se atualize sobre o tema estudado neste capítulo.



### Site: Associação Brasileira para o Estudo da Obesidade e da Síndrome Metabólica

URL: <[www.abeso.org.br](http://www.abeso.org.br)>

Sugiro a coluna escrita pelo professor e pesquisador carioca Gilberto Kac, principal autor da pesquisa “Prevalência de morbidades psiquiátricas menores em mulheres selecionadas em um Centro de Saúde no Rio de Janeiro”.



### Site: Construindo o Futuro pela Educação

URL: <[www.oitavadired.blogspot.com](http://www.oitavadired.blogspot.com)>

Neste blog, você encontrará uma reportagem de 30 de junho de 2010 que ressalta que os transtornos mentais atingem 23 milhões de pessoas no Brasil.



### Site: Blig

URL: <[www.blig.ig.com.br](http://www.blig.ig.com.br)>

Neste site, você encontrará, especialmente, uma leitura sobre um dos transtornos mais evidentes atualmente, o TOC – transtorno obsessivo-compulsivo.



### Título: Trabalhando com saúde: trabalho e transtornos mentais graves

Autor: SOUZA, P. C. Z.

Revista: Psicologia em Estudo

Editora: Universidade Estadual de Maringá

Ano: 2006

Você pode acessar o texto em: <[www.scielo.br/pdf/pe/v11n1/v11n1a20.pdf](http://www.scielo.br/pdf/pe/v11n1/v11n1a20.pdf)>. O artigo trata do lugar do trabalho na vida dos seres humanos, especialmente aqueles acometidos por transtornos mentais graves, colaborando para a modificação da ideia socialmente disseminada segundo a qual aquelas pessoas não são capazes de trabalhar. O artigo conclui que, ao se colocar em situação de trabalho, a pessoa com transtorno mental grave desenvolve a capacidade de negociar com aquelas tentativas de imposição, construindo assim sua saúde e abandonando uma imagem social e pessoal de incapaz.

## 8.5 Relembrando

Neste capítulo, você viu que:

existem diferentes comportamentos humanos que podem ser considerados adequados ou não em diversos ambientes, que por sua vez podem desajustar ou ajustar o comportamento das pessoas, dependendo das necessidades impostas pelo ambiente;

as pessoas estão sujeitas a serem vítimas de transtornos mentais, sejam ocasionados pelo trabalho ou não, e por mais simples que sejam, estes transtornos trazem consequências imprevisíveis em relação ao comportamento do indivíduo;

a psicodinâmica das relações de trabalho é fundamental para a ampliação e amparo da saúde nas organizações. Não se pode ansiar apenas por analisar o potencial, acomodação e ajuste de recursos humanos a uma proposta das empresas em aumentar sua produção, considerar seu produto ou diminuir custos. Compete repensar o aprendizado e o entrosamento das relações de trabalho, objetivando diminuir as consequências do momento determinado pelas funções profissionais na saúde física, psíquica e social do trabalhador, proporcionando assim uma qualidade de vida pessoal e profissional que irá culminar numa repercussão positiva na sociedade;

a interrelação entre trabalho e o processo saúde/doença mental, indica quatro abordagens que se proferem por caminhos diferentes da psicologia e da psicologia social, que são as teorias sobre estresse, a psicodinâmica do trabalho, as abordagens de base epistemológica e/ou diagnóstica e os estudos e pesquisas em subjetividade e trabalho;

a demanda psicológica diz respeito às cobranças psicológicas que o trabalhador encara na concretização de seus afazeres, envolvendo pressão do tempo (proporção do tempo de trabalho realizado sob tal pressão), nível de concentração requerida, interrupção das tarefas e necessidade de se esperar pelas atividades realizadas por outros trabalhadores;

a mobilização subjetiva permite a modificação do sofrimento a partir de uma intervenção simbólica e o resgate do sentido do trabalho,

mas isso irá depender de outro aspecto: do coletivo de trabalho. O coletivo é estabelecido com base em normas que não são somente técnicas, o que é designado de coletivo de normas. Essas normas preparam as relações entre as pessoas e possuem uma dimensão ética que envia à noção do que é justo ou injusto, não compondo regras ou esquemas de regulação. Estas se reproduzem também sobre os valores, pelo julgamento da estética e da beleza (qualidade) do trabalho;

o discurso das organizações é o de que as dificuldades relativas ao mundo do trabalho são, na maioria das vezes, responsabilidade do indivíduo, mas é preciso estar atento, pois a forma como o trabalho está organizado pode ter relação com o surgimento das mesmas;

os transtornos de estresse têm diferentes origens, sendo estas: frustração, conflito, mudança e pressão.

## 8.6 Testando os seus conhecimentos

1) “Os profissionais de saúde também precisam ser cuidados, pois estão expostos a situações que lhes trazem ansiedade, angústia e desgaste. A morbidade psicológica/psiquiátrica é grande entre os profissionais de saúde. As situações estressantes são inúmeras e podem ser de natureza externa e interna” (CARVALHO, 2006). As palavras do autor remetem à saúde do trabalhador da saúde. Sobre esse tema, explique:

- a) as principais situações estressantes de natureza externa e interna;
- b) quais os distúrbios emocionais que frequentemente são encontrados em pessoas inseridas em organizações de trabalho, sejam elas de saúde ou não;
- c) os mecanismos de defesa utilizados pelos profissionais;
- d) como psicólogo de uma organização, que ações você poderia propor para trabalhar essas questões e promover a saúde dos profissionais da saúde?

2) Disserte sobre a mobilização subjetiva, destacando a diferenças entre os aspectos individuais e coletivos.

3) Comente sobre os efeitos negativos do trabalho na vida das pessoas.

 **Onde encontrar**

ARAÚJO, T. M.; GRAÇA, C. C. e ARAÚJO, E. Estresse ocupacional e saúde: contribuições do modelo demanda-controle. **Ciência e Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 991-1003, 2003.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

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

BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, n. 9, p. 213-223, 2004.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GENESTRETI, G. Transtorno psíquico "burn out" ataca desiludidos com o próprio trabalho. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 3 nov. 2010. Disponível em: <<<http://www.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

GLINA, D. M. R. *et al.* Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexo com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 607-616, 2001.

JACQUES, M. G. C. Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho. **Psicologia Social**, v. 15, n. 1, p. 97-116, 2003.

KARASEK, R. A.; THEORELL, T. (Orgs.). **Healthy work**. New York: Basic Books, 1990.

LEMOS, J. C. **Cargas psíquicas no trabalho e processos de saúde em**

**professores universitários.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

LORUSO, C. B. **Incidência de tecnodependência e síndrome da fadiga da informação em pesquisadores da área de tecnologia.** Dissertação. Curitiba. 2008. Disponível em: <[http://www.psicoch.srv.br/arquivos/incidencia\\_de\\_tecnodependencia\\_e\\_sindrome\\_da\\_fadiga\\_da\\_informacao\\_em\\_pesquisadores.pdf](http://www.psicoch.srv.br/arquivos/incidencia_de_tecnodependencia_e_sindrome_da_fadiga_da_informacao_em_pesquisadores.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2011.

LUDERMIR, A. B.; MELO FILHO, D. A. Condições de vida e estrutura ocupacional associadas a transtornos mentais comuns. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 213-221, abr. 2002.

MENDES, A. M.; COSTA, V. P.; BARROS, P. C. R. Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. **Revista de Psicologia da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 5-15, 2003.

ROCHA, R. A. **"O pior é não ter mais profissão, bate uma tristeza profunda"**: sofrimento, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho e depressão em bancários. Dissertação. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2003.

RODRIGUES, P. F. V; BELLINI, M. I. B. A organização do trabalho e as repercussões na saúde do trabalhador e de sua família. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 345-357, ago./dez. 2010.

SANTOS, E. E.; FREITAS, F. Q. B. A saúde do trabalho e trabalhador em tempos de Precarização do trabalho. Pós-graduação em Enfermagem do Trabalho da Faculdade de Tecnologia Internacional. Curitiba/PR. Disponível em: <<http://intersaberes.grupouninter.com.br/8/arquivos/3.pdf>>. Acesso: em 23 mar. 2011.

SELIGMANN-SILVA, E. Psicopatologia e psicodinâmica no trabalho. *In*: MENES, R. (Ed.) **Patologia do trabalho**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1995, p. 287-310.

SOUZA, A. P. F. R. Trabalho: alienador ou terapêutico? Presença - **Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente**. Rondônia, v. III, n. 15, mar. 1999. Disponível em: <[http://www.revistapresenca.unir.br/artigos\\_presenca/15anapaularodriguesdesouza\\_trabalhoalienador.pdf](http://www.revistapresenca.unir.br/artigos_presenca/15anapaularodriguesdesouza_trabalhoalienador.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2011.



## Referências

ALDAG, R. J.; FULLER, S. R. Beyond fiasco: a reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, n. 113, p. 533-52, 1993. Disponível em: <[www.liquidbriefing.com](http://www.liquidbriefing.com)>. Acesso em: 22 nov. 2010.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2000.

ARAUJO, T. M.; GRAÇA, C. C.; ARAUJO, E. Estresse ocupacional e saúde: contribuições do modelo demanda-controle. *Ciência Saúde Coletiva*, v. 8, n. 4, p. 991-1003, 2003.

BANDURA, A. Perceived effectiveness: an explanatory mechanism of behavioral change. In: LINDZEY, G.; HALL, C. S.; THOMPSON, R. F. **Psychology**. New York: Worth, 1978.

\_\_\_\_\_. **Social foundations of thought and action**: a social cognitive theory. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1986.

\_\_\_\_\_; AZZI, R. G; POLYDORO, A. **Teoria social cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

\_\_\_\_\_. Dimensão pessoas. In: ANGELONI, M. T. (Coord.) **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BISHOP, J. W.; SCOTT, K. D. An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, n. 85, 2000, p. 439-50. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

BITTAR, L. **Feedback**. Disponível em: <<http://www.diferencialbr.com.br/feedback.html>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, n. 9, p. 213-223, 2004.

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. 2004. Disponível em: <[www.fae.edu](http://www.fae.edu)> Acesso em: 18 maio 2009.

BUENO, H. **A importância do *feedback* nas relações interpessoais**. Disponível em: <[http://www.hamiltonbueno.com.br/artigos/lideranca\\_04.shtml](http://www.hamiltonbueno.com.br/artigos/lideranca_04.shtml)>. Acesso em: 10 dez. 2010.

BULLER, E. E. The team building-task performance relation: some conceptual and methodological refinements. *Group and Organization Studies*, n. 11, p. 147-168, 1986. Disponível em: <<http://gom.sagepub.com>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

CASTRO, N. M. S. Treino das habilidades sociais: em centros de convivência ou em instituições de longa permanência? *Sociedade Brasileira de Terapias Cognitivas*, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[www.nelydecastro.com.br](http://www.nelydecastro.com.br)>. Acesso em: 04 jan. 2011.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DELLAGNELO, A. C. K. A influência do *feedback* do professor nas revisões de seus alunos. *Linguagem & Ensino*, v. 1, n. 2, 1998.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte uma revisão de produção nacional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2003.

DI STÉFANO, R. **O líder-coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FERNANDES, C. B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. *In*: ANGELONI, M. T. (Coord.) **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 98-110.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GLINA, D. M. R. *et al.* Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexo com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática. **Cadernos Saúde Pública**, v.17, n. 3, p. 607-616, 2001.

GONZALES, A. L. Executive coaching as a path for leadership development. Disponível em: <<http://www.thegrowthcoach.com/>>. Acesso em: 31 mar. 2011.

GONÇALVES, J. M.; CAMAROTTO, J. A. Discussão sobre os aspectos cognitivos envolvidos no trabalho repetitivo. **Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável**. Rio de Janeiro, 13-16 out. 2008.

GRAPEIA, L. **A importância do feedback**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/20870/1>>. Acesso em: 10 nov. 2010.

GUIMARÃES, V. F. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório**. Universidade Federal de Uberlândia, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Uberlândia, 2007 (Dissertação de Mestrado).

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Work redesign**. Reading: Addison-Wesley, 1980.

HEIFETZ, R. Entrevista a Willian Taylor. **Revista Exame**, 2 jul. 1999. Disponível em: <[www.exame.abril.com.br](http://www.exame.abril.com.br)>. Acesso em: 28 dez. 2010.

HORTON, P. B.; HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

HUFFMAN, K.; VERNON, M.; VERNON, J. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

HUNT, J.; WEINTRAUB, J. **The executive coaching handbook**. S/I: Academy of Management, 2003.

JACQUES, M. G. C. Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho. **Psicologia Social**, v. 15, n. 1, p. 97-116, 2003.

KAPLAN, H. I.; SADOCK, B. J. **Compêndio de psiquiatria**. 6. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

KARASEK, R. A.; THEORELL, T. The environment, the worker and illness: psychological and physiological linkages. *In*: KARASEK, R. A.; THEORELL, T. (Orgs.) **Healthy work**. New York: Basic Books, 1990. p. 83-116.

LEMOS, J. C. **Cargas psíquicas no trabalho e processos de saúde em professores universitários**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LORUSO, C. B. **Incidência de tecnodpendência e síndrome da fadiga da informação em pesquisadores da área de tecnologia**. Dissertação. Curitiba. 2008. Disponível em: <[http://www.psicoch.srv.br/arquivos/incidencia\\_de\\_tecnodpendencia\\_e\\_sindrome\\_da\\_fadiga\\_da\\_informacao\\_em\\_pesquisadores.pdf](http://www.psicoch.srv.br/arquivos/incidencia_de_tecnodpendencia_e_sindrome_da_fadiga_da_informacao_em_pesquisadores.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2011.

LUDERMIR, A. B.; MELO FILHO, D. A. de. Condições de vida e estrutura ocupacional associadas a transtornos mentais comuns. **Revista Saúde Pública**, v. 36, n. 2, p. 213-221, 2002.

MASCARENHAS, B. *Feedback: importância e metodologia*. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/14283/1/>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

MAY, R. **A arte do aconselhamento psicológico**. Petrópolis: Vozes, 2000.

MENDES, A. M.; COSTA, V. P.; BARROS, P. C. R. Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. **Revista Estudo e Pesquisa em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 3, 2003.

MIRANDA, C. F.; MIRANDA, M. L. **Construindo a relação de ajuda**. 8. ed. Belo Horizonte: Crescer, 1993.

MOSCOVICI, F. **Relacionamento interpessoal e seus aspectos motivacionais: Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MUCHINSKY, P. M. **Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology**. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1990.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, E. M. Coaching e serviço social: um “novo” espaço e estratégia de intervenção profissional. Disponível em: <<http://cac-php.unioeste.br>>. Acesso em: 31 mar. 2011.

PENNA, E. C. G.; PEREIRA, P. M. M. Características e habilidades de um líder numa organização industrial de Uberaba/MG: um estudo de caso. **Revista Eletrônica Fazu**, n. 3, 2006. Disponível em: <<http://www.fazu.br/ojs/index.php/fazuemrevista/article/view/114>>. Acesso em 11 mar. 2011.

PENNA, M. **O feedback no processo de desenvolvimento de talentos**. 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Feedback\\_no\\_processo\\_de\\_desenvolvimento\\_de\\_talentos.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Feedback_no_processo_de_desenvolvimento_de_talentos.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2010.

PEREIRA, J. M. F.; GOMES, B. M. F. **Gestão de conflitos**. Coimbra: Instituto Politécnico, 2007.

PICOTÉZ, M. F. G. O pensamento cartesiano e o paradigma da complexidade nos estudos da administração. **Anagrama - Revista Científica Interdisciplinar da Graduação**, São Paulo, USP, a. 4, n. 2. dez. 2010/fev. 2011. Disponível em: <[www.revistas.univerciencia.org](http://www.revistas.univerciencia.org)>. Acesso em: 28 dez. 2010.

RANGÉ, B. **Psicoterapia comportamental e cognitiva: pesquisa, prática aplicações e problemas**. São Paulo: Editorial Psy, 1998.

RITCHER, F. A. A cultura organizacional e seus fundamentos frente a gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 49-59.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, P. F. V.; BELLINI, M. I. B. A organização do trabalho e as repercussões na saúde do trabalhador e de sua família. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 345 - 357, ago./dez. 2010.

ROCHA, R. A. **"O pior é não ter mais profissão, bate uma tristeza profunda"**: sofrimento, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho e depressão em bancários. Dissertação. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2003.

\_\_\_\_\_. **Psicologia organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.  
Psicologia organizacional. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SANT'ANNA, V. Liderança e seus tipos. Disponível em: <<http://www.lidersantanna.com.br/tipos>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

SANTOS, E. E.; FREITAS, F. Q. B. **A saúde do trabalho e trabalhador em tempos de Precarização do trabalho**. Pós-graduação em Enfermagem do Trabalho da Faculdade de Tecnologia Internacional. Curitiba/PR. Disponível em: <<http://intersaberes.grupouninter.com.br/8/arquivos/3.pdf>>. Acesso em 23 mar. 2011.

SCHEIN, E. H. **Organization culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SCROFERNEKER, C. M. A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. 2010. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>>. Acesso em: 11 fev. 2011.

SILVA JUNIOR, E. L. A importância do feedback nas relações interpessoais. **Administradores**, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-feedback-nas-relacoes-interpessoais/21459/>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

SILVA, E. P.; HELOANI, R. Aspectos teóricos e metodológicos da pesquisa em saúde mental e trabalho: reflexões a partir de uma análise comparativa do estresse em jornalistas e guardas municipais. **Cadernos de Psicologia Social Trab.**, v. 10, n. 1, p. 105-120, 2007.

SOUZA, A. P. F. R. Trabalho: alienador ou terapêutico? **Presença - Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente**. Rondônia, v. III, n. 15, mar. 1999. Disponível em: <[http://www.revistapresenca.unir.br/artigos\\_presenca/15anapaularodriguesdesouza\\_trabalhoalienador.pdf](http://www.revistapresenca.unir.br/artigos_presenca/15anapaularodriguesdesouza_trabalhoalienador.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2011.

SOUZA, C. W. Q. **A importância da comunicação interpessoal para a hotelaria**. Brasília: Universidade de Brasília, Especialização em Gestão da Hospitalidade, 2003.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2008.

STAHL, M. J.; BOUNDS, G. M. **Competing Globally Through Customer Value: The Management of Strategic Supra-systems**. Westport: Quorum Books, 1991.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TERTULIANO, I. W. *et. al.* Estrutura de prática e frequência de feedback extrínseco na aprendizagem de habilidades motoras. **Revista Brasileira de Educação Física Esp.** [online], v. 22, n. 2, p. 103-118, 2008.

TITTONI, J. Saúde mental. *In*: CATTANI, A. (Org.) **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 215-19.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VOGE, C. Problèmes médicaux et médico-lé-gaux posés par les agressions à main armée dans les établissements bancaires. *In*: DEJOURS, C.; VEIL, C.; WISNER, A. **Psychopathologie du travail** (ed.). Paris: Enterprise Moderne d'Éditions/ Editions ESF, 1985. p. 87-94.

WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

WHITERSPOON, R.; WHITE, R. P. Executive Coaching a continuum of roles. **Consulting Pasychology Journal: Practice and Research**, n. 48, 1996, p. 124-133.

ZANELLI, J. C. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.





**Fonte:**

**PESSCA, Andréa Duarte. Psicologia organizacional. Natal: EdUnP, 2011. 271 p. E-book.**